جامعة مؤتــة
عمادة الدراسات العليا

المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب

خالد محمد أحمد الغرايبه

رسالة
مقدمة إلى
عمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2003

جامعـــة مـــؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

عمادة الدراسات العليا

اجازة رسالة جامعية

تقرر اجازة الرسالة المقدمة من الطالب خالد محمد أحمد الغرايبة والموسومة بـ

"المعرفة الادارية وأثرها على الابداع الاداري لدى المشرفين الاداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في اقليم الجنوب" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة

القسم : الاداة العامة.

الأسم	التوقيع	التاريخ	
د. عبدالرزاق الشيخلي			مشرفاً
د. زياد المعشر			عضواً
د. نضال الحوامدة			عضواً
د. محمد الحنيطي			عضواً

عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينـــة

الإهـــــداء

إلى روح والدتي الطاهرة إلى والدي العزيز رمز العطاء والإخلاص والتضحية أطال الله عمره إلى أفراد أسرتي الكريمة هاني، محمود، أحمد، عمر، عبدا لقادر، خليل، سعدى، فاطمة، كوثر، نهى.

خالد محمد أحمد الغرايبة

شكر وتقدير

لا يسعني وقد أنهيت هذه الدراسة إلا أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الأفاضل في قسم الإدارة العامة الذين كانوا عوناً لي في إخراج هذه الدراسة، وأخص بالشكر الدكتور عبد الرزاق الشيخلي المشرف على هذه الدراسة الذي كان له دوراً كبيراً في توجيهي خلال مراحل إعداد الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة:

الدكتور: زياد المعشر / جامعة مؤتة

الدكتور: نضال الحوامدة / جامعة مؤتة

الدكتور: محمد الحنيطي / الجامعة الأردنية

على ما بذلوه من جهد في أغناء هذه الدراسة بالأفكار والمقترحات النيرة ولا يفوتني تقديم جزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور: صلاح الدين الهيتي على ما قدمه لي من عون ومساعدة خلال مراحل عمل هذه الرسالة.

وكما أتقدم بجزيل الشكر إلى الصديق والزميل: صلاح يحيى صبري على ما بذله من جهد في مساعدتي في إتمام هذه الدراسة.

وأتوجه بالشكر إلى الأخوة والأصدقاء: إسماعيل غرايبة، ياسين أبو صيني، غسان الجراح، محمد الرشدان، محمد الطريفي، فندي البطاينة.

خالد احمد الغرايبة

جـــدول المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

فهرس الملاحق

الملخص

المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب

خالد محمد غرايبة

إشراف

الدكتور عبد الرزاق الشيخلي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من مستوى المعرفة الإدارية والإبداع الإداري للمشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة (شركة الفوسفات، شركة البوتاس، شركة الإسمنت، شركة ملح الصافي) في إقليم الجنوب، وتحليل العلاقة بين المعــرفة الإدارية بأبعادها (مورد المعرفة (الذكاء)، مستوى المعرفة، الإدراك، القيم التنظيمــية) والإبداع الإداري، ثم التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والمعرفة الإدارية من جانب والعوامل الديمغرافية من جانب آخر، ومن أجل تحقيق الأهــداف السابقة تم تطوير استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والذي بلغ (335) مشــرفاً إداريــاً، حيث تم توزيع (335) استبانة، استرجع منها (275) استبانة ووجد (255) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وهذا يعادل ما نسبته (76.1%)، من مجــتمع الدراســة وتم استخدام أساليب إحصائية مختلفة (مقياس الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

هناك اثر للمعرفة الإدارية على الإبداع الإداري.

يتأثر الإبداع الإداري بكل من : مورد المعرفة (الذكاء)، مستوى المعرفة .

ووجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الإبداع الإداري و (العمر)، بينما لم تظهــر الفــروق مــن العوامــل الديمغرافــية الأخــرى (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعــية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة). ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المعرفة ومتغير النوع الاجتماعي.

وجود مستوى مرتفع من المعرفة الإدارية لدى المشرفين الإداريين بلغ (77%) ووجود مستوى إبداع بنسبة (71%) وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الذكاء) كونه مورد من موارد المعرفة والإبداع الإداري.

وأوصت الدراسة عدة توصيات أهمها:

الاســتفادة من مقياس الذكاء في عملية اختيار المشرفين الإداريين في الشركات العامة.

أن تعمــل الشــركات على تنمية القدرات الذهنية للمشرفين الإداريين من خلال الندوات والدورات المتخصصة بطبيعة العملية الإشرافية.

ضـــرورة الاهــتمام بالعمل الجسدي والعمل الفكري لأهمية التكامل بينهما في العملية الإبداعية.

ضـــرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في الشركة.

إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة والتي تربط العلاقة ما بين منظومة المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري.

Abstract

The Managerial Knowledge and It's Effect on Managerial Innovation for the Supervisors in Public companies in the Southern Region of Jordan

Khaild Mahamad Al-Gharibe

By D.R Abd Alrazag Alsheakle

This study aims at introducing the level of managerial knowledge and innovation, of the supervisors in public companies (phosphate, potash, cement, and salt) In the Southern Region of Jordan analyzing the relationship between the managerial knowledge and Innovation; and evaluating the relationship between managerial knowledge and innovation and demographics variables.

To a achieve the above goals, some questions and a summations were made and verified, and special questionnaire was designed and distributed to the study population (335 supervisors).A total of (255) questionnaires were returned which make (76.1 %)of the study population and so it is suitable for statistical analysis .

After receiving the questionnaires, constituents were removed and stored in a computer to process them statistically by using "SPSS" version 10.0". Some statistic techniques were used such as descriptive statistic, multiple regression analysis, and "ANOVA" have been employed by the researcher to answer the questions and to test the hypothesis of the study.

The most important conclusions:

There is managerial knowledge effect on managerial innovation.

Managerial innovation has been effected by intelligence and level of knowledge,There were significant statistical differences between the supervisor's attitudes toward managerial innovation. These differences are related to age.

There ware no significant statistical differences between the supervisors, attitudes toward managers innovation related to demographic variables ;sex , social status; educational level and experience.

The levels of knowledge and innovation among supervisor were high.

Several recommendations were drawn related to the above results The companies should:

Take the advantages of intelligent measurement when the selection process of supervisors takes place.

Develop the mental abilities of supervisors throughout specialized training

programs.

Develop both the mental and physical abilities of the supervisors because both of them complete each other.

"Create reward system for innovated supervisors, In order to encourage them for more innovation Work.

Research on this aria still needed.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

يعتبر الإنسان في الوقت الحاضر، أهم دعائم وعناصر المنظمات الحديثة باعتبارها كياناً اجتماعياً، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية لذلك فقد أولت المنظمات اهتماما كبيراً بالوجود الإنساني خاصة في العشرينات من القرن الماضي الذي أصبح ينظر إليه بأنه العامل الحاسم في تقدمها وازدهارها. ومهما اختلفت المنظمات فإن المشرفين باختلاف مجال أعمالهم ومستوياتهم الوظيفية يلعبون دوراً هاماً لإنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا فقد أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث على سلوك المشرفين الإداريين في المنظمات؛ ولا سيما الإبداع الإداري من أجل توجيهه واستثماره لخدمة أهداف المنظمة، كما تزداد يوماً بعد يوم آخر النتاج الفكري والدراسات النظرية التجريبية المتعلقة بالمعرفة الإدارية.

ومـــن اجــل فهم متعمق للإبداع الإداري، فلا بد من الإلمام بالمعرفة الإدارية التي تمثل البناء لهذا السلوك، إذ لم تعد مهمة مشرفي اليوم مهمة ســـهلة بـــل أصبحت من أهم واجبات المشرفين الأخذ بزمام المبادرة حتى يتـــبلور لديهم التفكير الإبداعي وخاصة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القـــرارات، وفي خضم التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وتدفق المعلومـــات وثـــورة الاتصالات، باتت إدارة المنظمات أكثر إلحاحاً للتأكيد علـــى أهمية الأفكار الجديدة والقدرات اللازمة لمشرفيها بالإضافة لحاجتها لإيجاد مناخ ملائم يشجع القدرات الإبداعية للمشرفين والعاملين فيها.

وقـــد جـــاءت هـــذه الدراسة لتشخيص واقع المعرفة الإدارية والإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين العاملين في الشركات المساهمة العامة في إقلـــيم الجـــنوب، وتســـليط الضـــوء على طبيعة العلاقة القائمة بين هذين المتغيريـــن لـــدى مشرفي الدوائر والأقسام في تلك الشركات والدور الذي يمكـــن أن تلعبه المعرفة الإدارية في دعم الإبداع والمبدعين وتشجيعها من أجل المحافظة على بقاء تلك المنظمات نشطة في ظل التغيرات المتسارعة المحيطة بالإدارات على اختلاف أنواعها.

مشكلة وأسئلة الدراسة

على الرغم من عمق الدراسات التي تناولت قضية المعرفة الإدارية وما يرتـــبط بهـــا من أبعاد ومداخل اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية، فإن الحلقـــة المفقودة ما زالت كامنة في كيفية استخدام موارد المعرفة المختلفة فـــي توليد المعرفة ذاتها إذ لم تعد المشكلة في الحصول على المعلومات، بقـــدر أهمـــية تنظـــيم وإدارة هذه المعلومات وتشكيل بُنى معرفية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى كيفية استخدام المعرفة الناتجة في تكوين الإبداع لـــدى المشرفين لتمكنهم من قيادة منظماتهم بكفاءة وفاعلية، ومن هنا تأتي هـــذه الدراســـة لتبحث في طبيعة هذا الأثر للمعرفة الإدارية على الإبداع الإداري والإجابة على التساؤلات التالية:

1- مـــا هـــو مســـتوى المعرفة الإدارية لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة؟
2- مـــا هـــو مستوى إدراك المشرفين لظروف شركاتهم في الشركات المساهمة العامة؟

3- ما هو مستوى القيم التنظيمية لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب؟

4- مـــا هـــو مســـتوى الإبـــداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة؟

5- ما هي معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب؟

أهمية الدراسة

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي حظيت به بحوث المعرفة والإبداع فـــي المـــنظمات إلاّ أنه يوجد ندرة في تناول تأثير المعرفة الإدارية على الإبـــداع الإداري لـــدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة علـــى المستوى العربي بشكل عام وعلى مستوى المملكة الأردنية الهاشمية بشـــكل خاص، لذا تأتي هذه الدراسة أكثر عمقاً في تركيزها على موضوع الإبـــداع الإداري لـــدى المشرفين الإداريين والعوامل المرتبطة بالمعرفة الإداريـــة، من هنا تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في الأردن بسبب قلة الـــبحوث والدراســـات الميدانية والنظرية التي تناولت مثل هذا الموضوع بحـــدود علم الدراسة، ولذلك تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تشكل أداة رئيســـية لخدمـــة تلـــك الشـــركات الإنتاجية بالتعرف على طبيعة المعرفة الإداريـــة والعلاقة بينها وبين الإبداع الإداري لمشرفي تلك الشركات، مما يشـــجع هذه المنظمات على اقتناء منهج إبداعي ينعكس على كفاءة وفعالية هـــذه المـــنظمات بالإضافة لما توفره هذه الدراسة من معلومات للباحثين والمهتمين بهذا المجال.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1- تكويـــن إطار وخلفية نظرية مناسبة حول منظومة المعرفة الإدارية وأبعادها وطرق قياسها.

2- تحديـــد أهم مصادر المعرفة الإدارية لدى مشرفي الدوائر والأقسام في الشركات المساهمة العامة.

3- الـــتعرف علـــى النواحي الإيجابية في أبعاد المعرفة الإدارية لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة وتدعيمها.

4- تحلـــيل طبيعة العلاقة بين المعرفة الإدارية والإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين.

5- التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى مشرفي الدوائر والأقسام في الشركات المساهمة العامة.

6- تقديـــم توصـــيات واقتراحات من شأنها أن تسهم في رفع مستوى الإبداع والمعرفة الإدارية معاً.

فرضيات الدراسة

تســـتند هـــذه الدراسة على مجموعة فرضيات تهدف إلى فحص طبيعة الأثر للمتغير المستقل " المعرفة الإدارية" بأبعادها (مورد المعرفة، مستوى المعـــرفة، الإدراك، القيم التنظيمية)، والمتغير التابع "الإبداع الإداري" وما يتضمنه من متغيرات فرعية (سعة الاتصال، القدرة على اتخاذ القرارات، مواجهة المخاطر، قابلية التغير، درجة تشجيع الإبداع). وفيما يأتي توضيح لهذه الفرضيات.

الفرضـــية الأولـــى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بيـــن مستوى المعرفة الإدارية وبين الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين.

الفرضـــية الثانية: لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدراك المشرفين لظروف شركاتهم وبين الإبداع الإداري.

الفرضية الثالثة: لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية وبين الإبداع الإداري.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بيـــن مـــورد المعرفة (الذكاء) وبين الإبداع الإداري.

الفرضـــية الخامســـة: لا توجـــد فروق ذات دلاله إحصائيه لتصورات المشـــرفين الإداريين للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمـــي، مـــدة الخدمـــة).ويـــتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر والإبداع الإداري.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والإبداع الإداري.

لا توجـــد فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية بين الحالة الاجتماعية والإبداع الإداري.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والإبداع الإداري.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة والإبداع الإداري.

الفرضـــية السادســـة: لا توجـــد فروق ذات دلاله احصائيه لتصورات المشرفين الإداريين للمعرفة الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمـــي، مـــدة الخدمـــة).ويـــتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر والمعرفة الإدارية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والمعرفة الإدارية.

لا توجـــد فـــروق ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والمعرفة الإدارية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والمعرفة الإدارية.

الفصل الثاني

المنهجية والإجراءات

المنهج العلمي المستخدم

اعـتمدت هـذه الدراسـة على المنهج التحليلي من جهة وعلى أسلوب الدراسـة الميدانـية مـن جهة أخرى وقد تم جمع البيانات من مصدرين متكاملين:

أ- المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب والمجلات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية وكذلك استخدام الحاسوب وشبكة المعلومات الدولية.

ب- المصادر الأولية والمتمثلة بجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تم تطويرها لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يضـم مجتمع الدراسة المشرفين الإداريين (مدير عام، مساعد مدير، مـدراء دوائـر، رؤسـاء أقسام) في الشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب في الأردن والمتمثلة بأربع شركات:

1- شركة الفوسفات والتي تضم أربعة مواقع هي:

أ- منجم الأبيض.

ب- منجم الحسا.

جـ- منجم الشيدية.

د- المجمع الصناعي ومكتب التصدير في مدينة العقبة.

2- شركة البوتاس.

3- شركة الإسمنت في موقع (الرشاديه).

4- شركة ملح الصافي.

وقـــد بلـــغ عدد مفردات مجتمع الدراسة الأصلي في الشركات التي شكلت مجتمع الدراسة (335) مشرفاً إدارياً وتم معرفتها من خلال الرجوع إلـــى دوائـــر شـــؤون العاملين في الشركات بتاريخ 2/21 /2002، كما هو موضح في الملحق رقم(2).

وقامت الدراسة بتوزيع (335) استبان استرجع منها(275) استبان وتم تحليل (255) استبان صالحة لأغراض التحليل الإحصائي وهذا ما يعادل ما نسبته(76.1%) من المجتمع، والجدول رقم (1) يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في كل شركة.

جدول رقم (1)

يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

أسم الشركة	الاستبيانات الموزعة (100%)	الاستبيانات المسترجعة	نسبة المسترجعة من مجموع مجتمع الدراسة
شركة الفوسفات	217	165	%49.25
شركة البوتاس	80	63	%18.80
شركة الإسمنت	32	24	%7.16
شركة ملح الصافي	6	3	%0.89
المجموع	335	255	%76.1

أداة الدراسة

وتـــم تطويـــر استبان خاصة لهذه الدراسة وذلك في ضوء المراجعة لأدبـــيات الدراســـة ذات العلاقـــة بالمعرفة الإدارية والإبداع الإداري وقد تكونـــت الاســـتبانة مـــن ثـــلاث أجـــزاء: الجزء الأول يتضمن البيانات

الديموغرافية لمجتمع الدراسة (الشخصية) المتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمـــر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) أما بالنسبة للجزء الثانـــــي فقــد تم تخصيصه لقياس (المعرفة الإدارية) وقد تم تخصيصه لقياس مورد الذكاء حيث تضمن (13) صفة إيجابية دالة عليه وهي: مبدع، مــرح، حـــازم، عملـــي، قوي الحجة، متروي، عطوف، عقلاني، هادئ، رزين، لطيف، متحمل المسؤولية، خصب الخيال، وتوزعت الدرجات كما يلي: (4، 2، 2، 1، 2، 2، 2، 4، 2، 1، 1، 3، 1) على التوالي. ومستوى المعرفة حيــث تضمن خمس (فقــرات 1-5). وإدراك المشرفين لظروف شركاتهم تم قياسه بـــ (الفقرات 6-8)، القيم التنظيمية وشملت فقراته (9-20) والتي شملت القوة (9-10)، المكافأة (11-12)، الفعالية(13-14) العدل (15-16)، فرق العمل (17-18)، النظام (19-20)، أما الجزء الثالث فقد تعلق بالإبداع الإداري حيث تـــم قياســـه بالفقـــرات (21-35)، أما باقي الفقرات فقد خصصت لمعوقات الإبـــداع الإداري حيث تم قياسها بـــ(الفقرات 36-48) والمتمثلة بالخوف من الفشل(36-37)، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع (38-39) وغياب جو الحرية (40-41)، وعدم التشجيع من الشركة (42-43)، والإفراط في مكافأة النجاح (44-45)، والاعـــتماد علـــى الخبراء (46-47)، والمناخ التنظيمي(48)، وقد طلـــب مـــن كـــل مستجيب أن يُعبر عن رأيه في كل من فقرة من فقرات الاســـتبانة وذلك باختيار إجابة واحدة من مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). لتأخذ درجات: 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب، حيث أن دلالة القياس (2.4 فأدنى) منخفض و(2.5-3.5) متوسط و(3.6 فأعلى) مرتفع.

صدق أداة الدراسة

تحققت الدراسة من صدق أداة الدراسة التي قام ببنائها بطريقتين: تقوم الطريقة الأولى على توزيع الاستبانة في صياغتها الأولية على عدد من المتخصصين والخبراء في جامعة مؤتة والجامعات الأردنية، حيث بلغ عدد المحكمين الذين وزعت عليهم الاستبانة في صورتها الأولية(8) محكمين، وقد استجاب جميعهم وبذلك تكون نسبتهم100%، وقد تم عرض الاستبانة على هؤلاء المحكمين لإبداء آرائهم في مدى انتماء كل فقرة للمجال ودرجة وضوح صياغتها، كما طلب منهم تقديم أية اقتراحات يرونها مناسبة لتحسين الاستبانة، والسماح لهم بإجراء التعديل المناسب وما يرونه من حذف أو نقل من مجال لآخر.

وأما الطريقة الثانية لإيجاد صدق الأداة فتقوم على عرض الاستبانة على عينة اختبارية بلغت (30) مشرفاً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، وقد حسبت معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال العام الذي تنتمي إليه، حيث كانت جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.01) و(α =0.05) والجدول رقم (2) يبين ذلك.

الجدول رقم (2)

معاملات الارتباط لكل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.621	25	*0.470
2	*0.395	26	*0.429
3	**0.770	27	**0.512
4	*0.360	28	*0.446
5	**0.602	29	**0.533
6	*0.404	30	**0.508
7	**0.643	31	*0.412
8	**0.472	32	**0.553
9	*0.458	33	*0.362

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
10	**0.542	34	**0.492
11	**0.526	35	**0.607
12	**0.578	36	**0.556
13	*0.395	37	**0.576
14	*0.388	38	*0.380
15	**0.724	39	*0.416
16	*0.390	40	*0.392
17	*0.392	41	**0.570
18	*0.418	42	**0.623
19	*0.370	43	**0.628
20	**0.497	44	*0.390
21	**0.524	45	*0.407
22	*0.395	46	**0.540
23	**0.621	47	*0.380
24	**0.770	48	**0.497

* (0.05=α)   ** (0.01 =α)

ثبات الأداة

عملت الدراسة على التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار(Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة من مكونة من (30)مشرفاً من خارج مجتمع الدراسة، وبفارق أسبوعين بينهما، وتم إيجاد معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الدراسة. ويلاحظ من الجدول رقم(3) والذي يوضح معاملات الثبات لمجالات الأداء والأداة بشكل عام، فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) (0.90) وبلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا (0.90) وهي نسب عالية، ويعني ذلك أن فقرات الاستبانة ثابتة.

الجدول رقم (3)

معاملات الثبات لمجالات الأداة والأداة بشكل عام

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	Alpha
مستوى المعرفة	5-1	0.83	0.83
الإدراك	8-6	0.81	0.76
القيم التنظيمية	20-9	0.87	0.86
الإبداع الإداري	35-21	0.88	0.87
معوقات الإبداع	48-36	0.87	0.81
الأداة بشكل عام	48-1	0.90	0.90

أساليب التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص العينة موضوع الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية.

2- تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis" وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كل على حده على المتغيرات التابعة.

3- تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لقياس أثر المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

محددات الدراسة

1- الندرة النسبية للمراجع والدراسات التي تبحث في موضوع المعرفة الإدارية على الصعيد العربي.

2- اقتصارها على المشرفين الإداريين فقط.

التعريفات الإجرائية

المعرفة الإدارية (Managerial Knowledge)

هـــو مجمـــل مـــا يحصـــل عليه أو يمتلكه الفرد من إدراك أو تعلم أو ممارســـة أو تفكير أو قرار لكي يتعامل مع عالمه الخارجي والداخلي في وقت معين وسيتم قياسها من خلال نموذج (الخفاجـــي، 1996) والنموذج الذي قدمـــه(Chiselli, 1971) و (Rotert Ston Molloy, 1982) والـــذي يتناسب مع أغراض الدراسة حيث تم قياس المعرفة الإدارية من خلال الأبعاد التالية:-

1- **مورد المعرفة (الذكاء)**:وهو المورد الذي يكتسب المشرف معرفته منه ويشمل الذكاء كما يظهر في الملحق رقم (3)

2- **مستوى المعرفة** يشير إلى الأداء العقلي والقدرة الذهنية والتكيف ومرونة التفكير والحكم.

3- **الإدراك:** ويعنـــي الرصـــد والتصـــور لأحـــداث البيئة واستكشاف المواقـــف غير المألوفة من أجل التعرف على ظروف الشركة وما يحيط بها من تهديدات أو يسنح لها من فرص.

4-**القـــيم التنظيمـــية:** التـــي يعـــبر عنها بالسلوكيات التي يتمسك بها المشرف داخل الشركة.

الإبداع الإداري: Administration Innovation

هـــو عمـــل غـــير مألوف يقوم على إيجاد أفكار جديدة ومتجددة وذلك للوصـــول إلى حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه مصلحة العمل وغالباً ما يـــنجم عـــنه نتائج جديدة سواء خدمة أو سلعة، ويتضمن الإبداع الإداري خمسة أبعاد وذلك ضمن القياس الذي وضعه (Ettle, Keefe, 1982):

1- القدرة على اتخاذ القرار (21-23).

2- القابلية للتغير (24-26).

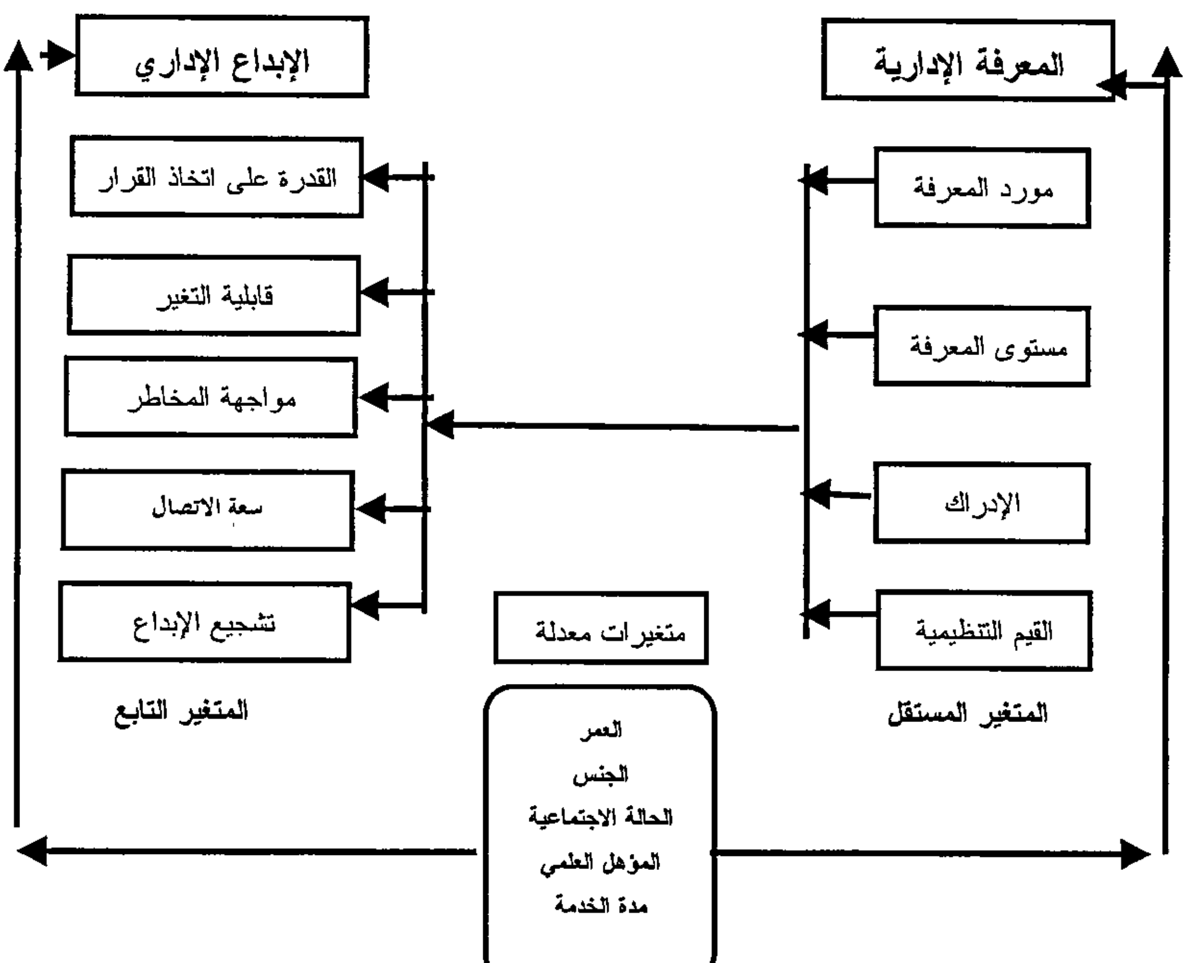
3- مواجهة المخاطر (27-29).

4- سعة الاتصال (30-32).

5- تشجيع الإبداع (33-35).

نموذج الدراسة

تشمل المتغيرات المستقلة هي (مورد المعرفة، مستوى المعرفة، الإدراك، القيم التنظيمية)، أما المتغير التابع في هذه الدراسة فهو الإبداع الإداري، والمتغيرات المعدلة (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة). والشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة.



الشكل رقم (1)

يوضح نموذج الدراسة

الفصل الثالث

الإطار النظري والدراسات السابقة

المعرفة

بما أن محور هذه الدراسة يدور حول المعرفة والإبداع قامت الدراسة بتخصيص الجزء الأول في الفصل الثالث بالحديث عن المعرفة حيث تم عرض ماهية المعرفة وطبيعتها وأشكالها ومداخلها، وعملية إدارة المعرفة وبيئة تطبيقها.

إن مفهوم المعرفة مفهوم قديم حديث، حيث تناقلت الكتب القديمة هذا المفهوم بطرق مختلفة، وتعود بنا الذاكرة إلى آلاف السنين حيث يرى علماء اليونان والإغريق الذين كان لهم باع طويل في سبر أعماق هذا المجال وعلى رأسهم أفلاطون وأرسطو عندما قسما العقل البشري إلى ثلاث أقسام هي: "المعرفة، العاطفة، الإرادة، واعتقد أفلاطون أن المعرفة حقيقة واقعة يصل إليها المرء عن طريق الدراسة والتحصيل واستخدام المنطق" (غالي، 1989، ص30).

وإذا ما عدنا إلى المعاجم اللغوية لنبحث عن المعنى اللغوي لهذه الكلمة لوجدنا أنها تعني خبرة، إدراك، دراية، مجموعة معارف إنسانية (الرازي، 1950)، والمعرفة اسم مشتق من الفعل (عرف) والذي يعني الوصول إلى معلومات حول شيء معين، أو أنباء سواء أكان ذلك عن طريق التعلم أو من خلال الحياة العامة حيث يمارس الإنسان نشاطاته المختلفة. والمعرفة تعني القدرة على التمييز أو التلاؤم (السلمي، 1997)، وبذلك نستطيع القول أن المعرفة هي كل ما هو معلوم لدى الإنسان أو هو

مفهوم لديه، كما عبر عن المعرفة بأنها المعتقدات والأفكار ومعالجة المعلومات التي تحدث في عقل الإنسان، والتي وصفت بأنها عبارة عن مجموعة المعلومات التي يملكها الفرد والتي تخولـــــه الاستفادة الفورية منها (دفلين، 2001).

وعرفـــت المعـــرفة بأنهـــا "الحصيلة التي يمتلكها فرد أو منظمة أو مجـــتمع معين من معلومات وعلم وثقافة في وقت معين ووصفت المعرفة بأنها المادة المصنعة من المعلومات" (الحســينية، 199). وحددت المعرفة بأنها ســـائل خلـــيط من تجارب محددة وقيــــم ومعلومـــــات سياقية وبصيرة نافذة تزود بأساس يُقوّم ويجسد تجارب ومعلومات جديـــــدة، والمعرفـــــة تنشـــــــأ وتحفظ في عقول العارفين(Davenport. 1998) . وعرفت المعرفة علــــى أنهـــا مجمل العمليات العقلية وتشمل الإدراك وتعلم وتفكير، وحكم يصدر من الفرد وذلك عند تفاعله مع العالم الذي يعيش فيه سواء أكان ذلك علــــى المستوى الخاص أو المستوى العام (الخفاجي ، 1996) كما "عُبر عنها بالحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال تعليمه أو بحوثه في مختلف مجالات الحياة أو تجاربه السابقة وتكون على شكل تعريفات أو نظريات أو فرضيات ونماذج وقياسات وعلاقات" (الحسينية، 1998). وتعتمد المعرفة على الـــتجربة الحســـية التي تقدم إلى العقل الذي يمثل الصفحة البيضاء (رسول، 2001).

ويرى بعض الباحثين أن المعرفة هي تفسير للمعلومات استناداً إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم، الأمر الذي يحقق الفهم الواضح للحقائق والأساليب والموارد وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة (العلواني، 2001) ويرى بعض علماء النفس أن

المعرفة معبرة عن اكتساب المهارات والقيام بأعمال معينة نتيجة للتدريب والمران (زيدان، 1989).

وبناء على ما تقدم ترى الدراسة أن المعرفة هي عبارة عن الثمرة التي يحصل عليها الإنسان نتيجة لما يمارسه من مختلف النشاطات والأعمال سواء كانت على المستوى العقلي ونعني بذلك التفكير أو المستوى الجسدي حيث يمارس الإنسان مختلف الأعمال في شتى مجالات الحياة.ولهذا يمكن القول أن الإسلام قد أثنى على قضية الإبداع والمبدعين وأصحاب المعارف ونستشف ذلك من خلال قوله تعالى: (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات). (القرآن الكريم، سورة المجادلة، آية 58).

طبيعة المعرفة الإدارية

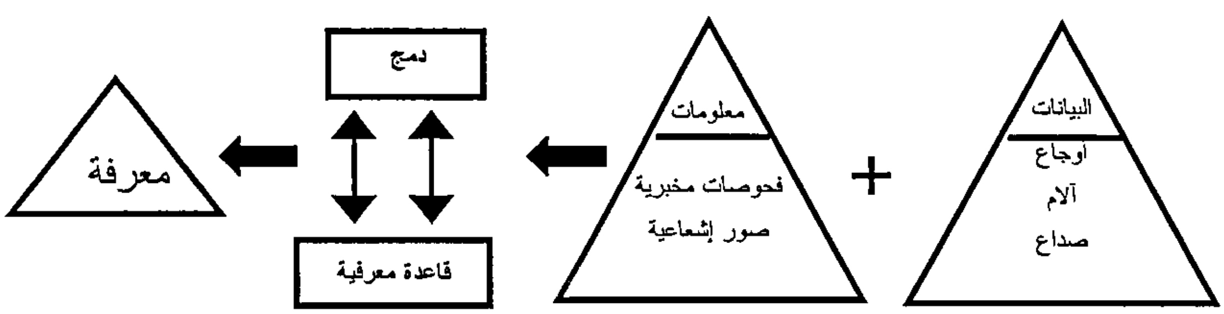
يستخدم مصطلح المعرفة الادارية في علم الإدارة (managerial knowledge) ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي: الاتجاه الأول: قصد به أن الشخص في حالة المعرفة المستمرة بمعنى أن يكون على بينة بالحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المرتبطة بشيء ما، أي أن يعرف عن شيء ما (Know–about) من خلال الخبرة أو الدراسة أو كليهما. ويركز هذا الاتجاه على معاونة الفرد في توسيع معرفته الشخصية واستخدامها طبقاً لاحتياجات المنظمة، أي أنه يربط المعرفة بعملية التعليم في سياق اجتماعي داخل المنظمة ، أما الاتجاه الثاني : فيتم التركيز فيه على فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ العملية التي يمكن تطبيقها خلال القيام بعمل ما . أي أن يعرف كيف (Know - How). أما الاتجاه الثالث: فينطلق من كون المعرفة هي الحقائق والطرق والأساليب

والمـــبادئ التراكمية المصنعة والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها في شـــكل كتـــب وأبحاث ومعادلات وبرمجيات وما شابه ذلك أي أن هذا الاتجـــاه يـــنطلق من النظر إلى المعرفة باعتبارها شيء يمكن تخزينه وتصنيفه وإعداده للتداول باستخدام تكنولوجيا المعلومات (العلواني،2001).

ويـــتداخل مصـــطلح المعـــرفة (Knowledge) بمصطلحين آخرين هما: البيانات (Data) والمعلومات (Information) حيث تعرف البيانات بأنها "المادة الخـــام التـــي تشتق منها المعلومات، فهي تمثل الأشياء والحقائق والأفكار والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفاً أو ظاهـــرة أو واقعاً معيناً (ماضياً أو حاضراً أو مستقبلاً) دون أي تعديل أو تفســـير أو مقارنة" (الحسينية، 1998، ص 38)، أي أن البيانات (Data) تمثل أرقامـــا وحقـــائق لا يتدخل فيها الفرد، أما المعلومات (Information) فهي ترجمة البيانات وتحليلها ودراستها ويتدخل فيها الجهد البشري، لذلك تعتبر المعلومـــات أقـــل صدقاً وأقل موضوعية من البيانات كما وأن المعلومات تـــتركز علـــى الجوانـــب السلوكية والاجتماعية بينما تركز البيانات على النواحي المادية والإحصاءات والأرقام، أما المعرفة فهي حصيلة ما يمتلكها فرد أو منظمة أو مجتمع من معلومات وعلوم وثقافات في وقت معين وهي خلاصـــة البيانات والمعلومات (الحسينية،1998 ، ص40) ولعل خير مثال على ذلـــك بـــأن مـــا تحتويه هذه الرسالة من معلومات وبيانات يمكن تصورها بصـــوره مجردة إلا أن قراءتها واستيعابها وفهمها من قبل القارئ تتحول بصـــورة ذاتـــية إلـــى معرفة تضاف إلى تلك المعارف التي حصل عليها القارئ من مصادر مختلفة ومن هنا نشأ ما يسمى " بتراكم المعرفة" .

ولفهـــم الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة السابقة نفترض أن مريض زار طبيبه الخاص، فعندما يقوم المريض بوصف طبيعة آلامه التي يعاني

مـــنها يفـــترض بالطبيـــب أن تكون له القدرة على تشخيص المرض بعد اســتماعه لمريضه ويكون هذا التشخيص بمثابة (بيانات). وللحصول على المعلومات التي تساعده على تجسيد حالة المريض بشكل دقيق نسبياً يطلب مــن المــريض القيام بإجراء بعض التحاليل المخبرية أو صور إشعاعية والتـــي تسمى (معلومات). فالبيانات الأولية التي حصل عليها الطبيب من شكوى المريض بالإضافة إلى المعلومات التي حصل عليها من الفحوصات المخــبرية والإشعاعية أصبح هناك بمثابة معرفة أولية والتي يتم إضافتها إلـــى المعرفة المتراكمة لدى الطبيب ، وهذا يشير إلى أن الطبيب تنقل في حــركة ديناميكية بين البيانات والمعلومات والمعرفة والتي يوضحها الشكل التالي :



المصدر: الباحث

شكل رقم (2)

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

ويتبيـــن مـــن الشكل السابق أن البيانات حقائق أوردها المريض بينما المعلومات حقائق تدخل فيها العنصر البشري وعن طريق الدمج بينهما تم الحصول على معرفة جديدة مضافاً إلى ما لدى الطبيب من مخزون علمي أو تراكمي عن المرض.

وبالاعـــتماد على ما سبق نجد أن المعرفة متواجدة لدى الفرد والجماعة والمنظمة، ومعرفة الفرد أساسية لتطوير القاعدة المعرفية للجماعة وبالتالي

للمــنظمة والتي تسمى بالمعرفة الإدارية والتي تخص المعارف والخبرات والممارسات والقيم للفرد، وهي ببساطة مجموع ما يحصل عليه أو يمتلكه الفرد من ممارسات وتفكير وخبرات وإدراك وقيم في وقت معين.

وبما أن المعرفة مرتبطة بالفرد أولاً ومن ثم بالجماعة والمنظمة فإننا نستطيع القول إن المعرفة تقع في ثلاثة مستويات هي:

1- على مستوى الفرد وتسمى بالمعرفة الإدارية المجردة.

2- على مستوى الجماعة وتسمى بالمعرفة الإدارية المتفاعلة.

3- على مستوى المنظمة وتسمى بالمعرفة التنظيمية.

كما أسلفنا سابقاً فإن المعرفة الإدارية هي الثمرة التي يحصل عليها الفرد نتيجة ما يمارسه من نشاطات وأعمال داخل وخارج المنظمة.

أما المعرفة الإدارية المتفاعلة وهي المعرفة التي تتشكل من خلال تفاعل بين خبرات وتجارب ومعارف وإدراك وقيم الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة والتي لا يمكن محاكاتها من قبل المنظمات الأخرى.

أما المعرفة التنظيمية فهي الناتجة عن تفاعل معرفة الفرد المتشكلة من خــلال خبراته وممارساته السابقة وقيمه وإدراكه بالإضافة إلى تفاعله مع خبرات وممارسات وقيم وإدراك الآخرين إضافة إلى نتائج وظروف إنشاء المــنظمة والــتكامل لهــذه العناصـــــــــر مجتمعة تسمى (إدارة المعرفة التنظيمية).

وقد عرفت المعرفة الإدارية أنها عبارة عن قائمة من المفاهيم والمهارات أو الأساليب الإدارية التقليدية/الكمية والوظيفية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (عبد العزيز، 1996، ص515) ووصفت على أنها وسيلة لا غنى عنها لاستيعاب وفهم التكنولوجيا الواردة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية. وهناك قول يؤيد هذا الاتجاه بأن من (يملك اقتصاديات

المعرفة يمكن له أن يملك ناصية القرن الحادي والعشرين وأفضل طريقة لامتلاكها هي صنعها) (الحسينية، 1998).

وتبدأ المعرفة الإدارية عادة لدى الفرد، ومن ثم تنتقل هذه المعرفة إلى المنظمة من خلال التفاعل بين مدركات ومعارف وقيم واتجاهات الفرد التي يريد طرحها على المنظمة، وبين النظم والقواعد والسياسات والهياكل والأساليب المقررة للسلوك التي تحددها المنظمة وتستمر هذه العلاقة التبادلية معلقة بالقوة النسبية لكل من الطرفين حيث تتركز قوة الفرد في معرفته وتتركز قوة المنظمة في عناصر السلطة، وقد كانت الغلبة في النظم الماضية للسلطة، بينما تتحول القوة الآن لتكون في المعرفة (السلمي، 1997، ص 171).

أشكال المعرفة الإدارية

تتخذ المعرفة أشكالاً مختلفة ومتباينة حيث أنها تختلف تبعاً للظروف التي يعيشها الإنسان في أي بيئة تنظيمية أو اجتماعية عامة حيث ظهرت الأشكال العديدة للمعرفة في الدراسات التي تم الإطلاع عليها في هذه الدراسة، وقد قدمت هذه الدراسات تصنيفات مختلفة مبنية على أبعاد مختلفة ومن هذه الدراسات:

دراسة بويسوت (Boisot) الذي صنّف المعرفة وفقاً لأربعة أنماط استند فيها إلى متغيرين هما مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها وقد شرح بويسوت مدى تصنيف المعرفة من خلال مفهومين للمعرفة فقصد بالمعرفة المصنفة هي المعرفة التي تكون معدة مسبقاً وجاهزة للتداول أما المعرفة غير المصنفة فهي تلك التي يصعب أعدادها للتداول مثل الخبرة، ويوضح المتغير الثاني انتشار المعرفة من معنى كلمة الانتشار حيث أشار إلى أن

المعـــرفة المنتشرة هي المعرفة التي يمكن التشارك فيهـــا والتي يتـــــم تعاملها مع الآخرين، بينما يشير (بويسوت) إلى المعرفة غير المنتشرة بأنها المعرفة التي ليست معدة لأن يتقاسمها الآخرون ومما سبق انطلق بويسوت إلى التمييز بين أربعة أنماط من المعرفة (العلواني، 2001، ص311):

1- المعـــرفة الخاصة (Propriety Knowledge) وفيه تكون المعرفة مصنفة وغير منتشرة.

2- المعرفة الشخصية (PersonalKnowledge) واعتبرها معرفة غير مصنفة وغير منتشرة.

3- المعرفة العامة (public Knowledge) وقد اعتبر هذا النوع من المعرفة مصنفة ومنتشرة.

4- الفهـــم العـــام (Common sense) وهـــذه المعرفة تكون منتشرة وغير مصـــنفة. ويمكـــن تطبيق هذا التصنيف على نافذ جوهاري كما في الشكل أدناه :

عامة	مصنفة ومنتشرة	منتشرة وغير مصنفة	الفهم العام
خاصة	مصنفة وغير منتشرة	غير مصنفة وغير منتشرة	شخصية

المصدر: أخذت نافذة جوهاري من (محمود العميان، السلوك التنظيمي، ص371)، والترتيب من قبل الدراسة

الشكل رقم (3)

تصنيف المعرفة بناء على فكرة نافذ جوهاري

وميز نوناكا وتاكيوتشي بين نوعين من المعرفة(Nonaka and Takeukich, 1995, pp21-23):

1- المعـــرفة المعلـــنة (الصريحة) (Expllcit Knowledge)، وهي كل ما يمكـــن التعبـــير عنه باللغة والرسم أو التحدث وتتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانـــية تحويله ونقله بين الأفراد ويتميز هذا النوع من المعرفة بأنه مقنن ومحدد المحتوى وله مظاهر خارجية.

2- المعـــرفة الذاتـــية (الضـــمنية) (Tacit Knowledge) وهـــي المعتقدات والاتجاهات والمدركات والقيم النابعة من التجارب الشخصية للإنسان والتي تمثل جميع مفاهيمه وتجاربه خبراته المختزنة داخله والتي يصعب التعبير عنها لغوياً أو تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي أو معلن.

أمـــا في الدراسة التي قام بها العلواني فقد اعتمد على التصنيفات التي جاء بها (Spender) في دراسته واعتبرها (العلواني) التصنيفات الأكثر ملائمة لدراسته باعتبارها نتاج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والضمنية من ناحية أخرى وهذه التصنيفات هي (العلواني، 2001):

1- المعرفة الواعية (Conscious Knowledge)

وهـــي معرفة فردية وصريحة والمثال عليها الحقائق والمفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها أو يتعلمها.

2- المعرفة الموضوعية (Objective Knowledge)

وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة صريحة تمثل كيان من المعرفة المهنية المشتركة.

3- المعرفة الآلية (Automatic Knowledge)

وهي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات وتتمثل في المهارات الفنية والمواهب.

4- المعرفة الجماعية (Collective Knowledge)

وهـــي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن هذه الدراسة تتبنى التصنيفات التي اعـــتمد علـــيها Spender لكـــون هذه تصنيفات شاملة لجميع المستويات الإداريـــة وللحقـــائق والمفاهـــيم والأطر النظرية التي تم التطرق لها في التصنيفات الأخرى.

مداخل إدارة المعرفة التنظيمية

تـــدور الدراســـة النظرية للمعرفة الإدارية على التساؤلات التي تتعلق بالشخص حامل المعرفة من هذه التساؤلات:

كيف يعرف؟	لماذا يعرف؟
ماذا يعرف؟	متى يعرف؟

وســـوف يتم في هذه الدراسة التمييز بين مداخل أربعة لإدارة المعرفة التنظيمية وهذه المداخل هي (العلواني، 2001، ص 313 – 315):

1- المدخل الاقتصادي	2- المدخل التكنولوجي
3- المدخل الاجتماعي	4- المدخل الإداري

1- المدخل الاقتصادي

انطلـــق العلوانـــي في هذا المدخل من كون المعرفة مورد محدود من موارد المنظمة يجب الاستفادة منه حيث نظر إلى المعرفة أنها القدرة على

الفعـــل وأن تركـــيزها ينصــــب على الجوانب التطبيقية ويدور حول كيف يعــرف (Know – How) ومن ثم فإن هذا المدخل يجعل إدارة المعرفة أمر مـــرادف لـــرأس المـــال الفكري، فيجعل المعرفة آلية لرأس المال الفكري وإدارة الأصـــول التي تستخدمها المنظمة لتكامل إمكانياتها، أي أن المدخل الاقتصـــادي يقوم على التعامل مع المعرفة على أنها شكل مشابه للأصول الأخـــرى ويؤكـــد على كيفية قياس عناصرها مفترضاً على إمكانية التحكم بها. وقد دعم العلواني شرح هذا المدخل بذكر عدة تعريفات لتحديد العلاقة بيـــن المدخـــل الاقتصادي والدارسين لهذا المدخـــــــل . مثل تعريف بيتر دركر (Druker) حيث أشار فيه إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فـــيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساس بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلـــى راس مـــال يـــتكون مـــن الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانـــية والتي يمكن أن تتمثل في مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول.

نستطيع القول أن المعرفة جانباً معنوياً وليس مادياً لذلك يصعب قياسها بالمقاييس الرأسمالية فلا نستطيع أن نعدها أحد عناصر الإنتاج للحكم عليها بمقياس رأسمالي.

2- المدخل الاجتماعي

انطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة أي أنها عملية التعلم التنظيمي في إطار اجتماعي وهذا يرتبط بالنظرة الاجتماعية للمنظمة التي نظر إليها تشتر برنارد حيث أن تداول المعرفة يعمل على إكساب المعرفة بُعـــد اجتماعي بين ربوع المنظمة ولذلك فإن المعرفة تشكل بناء اجتماعي تتعزز بتبادل المعرفة بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

وقـــد شـــبه العلواني هذا المدخل بمفهوم التعلم التنظيمي من منطلق أن التعلم عملية مستمرة والمعرفة كذلك وتوصل إلى أن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمـــي يشتركان في الأفكار وتقاسمها وكليهما يهدف إلى تطوير معرفة جديدة.

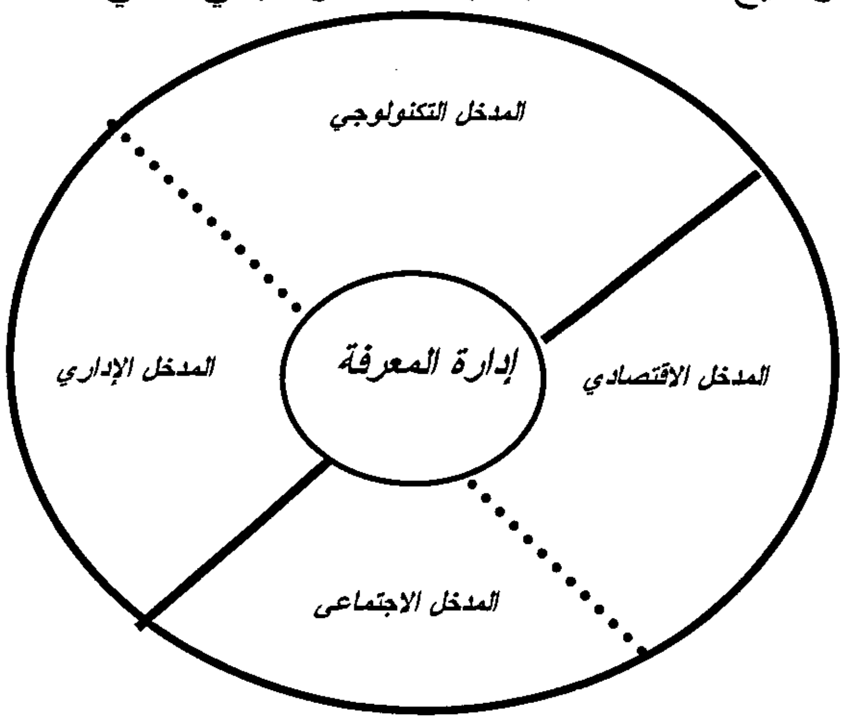
3- مدخل تكنولوجيا المعلومات

يرتـــبط هذا المدخل بتداخل البرمجيات (Soft ware) مع البنية الأساسية مـــن الأجهزة المرتبطة بها (Hard ware) وذلك لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمـــي حيـــث أن عملـــية البرمجيات والأجهزة بما تشمله من شبكات اتصال يسهم في الوصول للمعرفة والتشارك فيها وهذا يدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

4- المدخل الإداري

يعتبر هذا المدخل، إدارة المعرفة التنظيمية عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة الإدارية وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة وذلك لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية. وتعرض العلواني ضمن هذا المدخل لعدد من التعريفات نظرت جميعهـــــا إلى أن إدارة المعرفة (عملية إبداع) تهدف لتحسين الأداء الوظيفي ورفع قدرات المنظمة.

ويمكن توضيح المداخل السابقة بالشكل التوضيحي التالي:



شكل رقم (4)

المداخل الرئيسية للمعرفة

وبـــناء علـــى ما سبق يتضح لنا أن إدارة المعرفة يمكن النظر إليه من مدخليـــن رئيســـيين: مدخل سلوكي قائم على المدخل الاقتصادي والمدخل الاجتماعـــي، ومدخـــل علمي تقني قائم على علم الإدارة وعلم مادي يتمثل بالجانـــب التكنولوجـــي وعلى ذلك فإن التركيز في هذا الدراسة سيتم على المدخـــل الإداري لمـــا له من تأثير على الفرد والجماعة والمنظمة والتي بدورهـــا تـــتأثر بـــنظم المعلومات المحوسبة التي عملت على تغيير البناء التنظيمـــي للمؤسســـات وهـــذا يســـاهم في التداخل بين المعرفة الإدارية والتكنولوجـــية بشكل مباشر في إدارة المعرفة التنظيمية، ومن ذلك نستنتج أن المدخـــل التكنولوجـــي هـــو محدد من محددات إدارة المعرفة الإدارية والسبب في ذلك تنامي استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة في المنظمات

العامة والخاصة وما تضمنته من شبكات اتصال وبريد إلكتروني وشبكات محلية وعالمية .

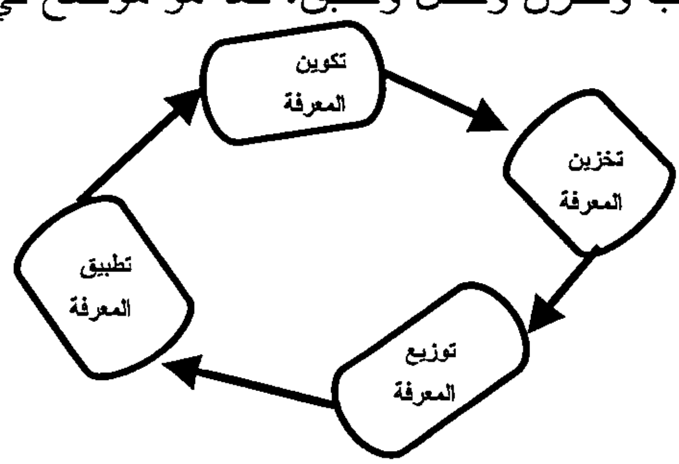
وتعـــتقد الدراسة بأن هنالك أثر للمدخل التكنولوجي في تراجع المدخل الاجتماعي في إدارة المعرفة التنظيمية في وقتنا الحاضر وسبب ذلك يعود إلى انتشار شبكات المعلومات المحوسبة والاتصال داخل وخارج المنظمة .

عملية إدارة المعرفة التنظيمية

تعرف عملية إدارة المعرفة بأنها "عملية مستمرة يتم تخزينها وتوزيعها وعرضها وتطبيقها في المنظمة ضمن مراحل معينة" حيث يرى العلواني أنها تمثل بما يلي (العلواني، 2001، ص 315):

1- تكوين المعرفة.
2- تخزين المعرفة.
3- توزيع المعرفة.
4- تطبيق المعرفة.

وتعتبر الدراسة أن عملية إدارة المعرفة تتم كدورة متتابعة وتوصف بأنها تكتسب وتخزن وتنتقل وتطبق، كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: حسن العلواني، 2001، ص315.
شكل رقم (5) دورة المعرفة

تعتقد الدراسة بأن هذه المراحل سابقة الذكر جميعها مراحل تمر بها عملية إدارة المعرفة كونها كدورة مستمرة تتدفق المعلومات فيها ويتم تفسيرها واستخدامها ونشرها والحفاظ عليها وتطويرها، وبناء على ذلك تتبنى هذه الدارسة المراحل التي وضعها العلواني باعتبارها مراحل كافية تمر بها عملية إدارة المعرفة (العلواني، 2001):

أولاً: اكتساب المعرفة (Knowledge acquisition)

يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى إليها جميع المنظمات والتـــي تحصـــل علـــيها عن طريق مصادر مختلفة منها مصادر ضمنية والأخرى صريحة وهي على النحو التالي:

أ- **المصـــادر الضمنية** تتضمن وتشمل تلك المصادر الموجودة داخل عقول من يعملون أعمال ذهنية في المنظمة وهم:

1- الباحـــثون (باحـــثون فـــي الإدارة، باحثون في الاقتصاد، باحثون في التسويق ...الخ).

2- العـــاملون في الموارد البشرية (المدربون، أخصائيو شؤون الأفراد ...الخ)

3- محللوا معلومات وبيانات.

4- اختصاصيوا الشؤون الإلكترونية.

5- مصمموا المنتجات.

ب- المصادر الصريحة

وهي المصادر الخارجية للمعرفة والتي تمكن الإدارة من الاستفادة منها وتمكـــنها مـــن رصـــد الأفكـــار الخاصة بها وهذه الأفكار ضرورية لفهم الظروف المحيطة في المنظمة وتشمل المصادر الصريحة التالية:

1- الموردون والموزعون.

2- رجال الإعلام والصحافة.

3- رجال الفكر.

4- الموظفون في أجهزة الدولة.

وإن اكتساب المعرفة تعني للمنظمة الحصول على معرفة جديدة بالإضافة إلى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة (Knowledge Creation) والتي تبين مدى قدرة المنظمة على تطوير، أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب وشرح المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة، ويتوقف الحكم، على كون المعرفة معرفة جديدة وقدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية.

ثانياً: تخزين المعرفة (knowledge storage)

تبذل المنظمة جهوداً كبيرة في سبيل الحصول على المعرفة إلا أن المعرفة قد تكون عرضة للفناء سواء بالنسيان أو عدم القدرة على الوصول إليها. ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة. ويرمز لها باسم الذاكرة التنظيمية ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك. والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين.

ثالثاً: نقل المعرفة (knowledge transfer)

تحتاج المعرفة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافية مساندة لنقلها وتقاسمها وهذه الترتيبات ليست سهلة حيث تعتمد بشكل رئيسي على الثقافة التنظيمية

فـــي المـــنظمة والهيكل التنظيمي السائد في المنظمة، ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة ويمكن أن تكون هذه الآليات رسمية مثل: الـــتقارير، التدريـــب، الاجتماعات الرسمية أو غير رسمية مثل الندوات، المؤتمـــرات، والحلقـــات النقاشية التي تتم بشكل رسمي وغالباً تقع خارج أوقـــات العمـــل وتختلف فعالية هذه الآليات الرسمية أو غير الرسمية تبعاً لحجـــم المـــنظمة إلا أن كلتا الآليتين من شأنهـــمـــــا أن تؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

رابعاً: تطبيق المعرفة (knowledge application):

تتم عملية تطبيق المعرفة من خلال ثلاث آليات رئيسية وهي:

1- التوجيهات (directives).

2- الروتين (routine) .

3- فرق العمل ذات المهام (self contained task teams).

ولتوفير بيئة تعمل على تطوير وتطبيق المعرفة فتعتقد الدراسة أنه من الضروري على المنظمة القيام بما يلي:

أولاً: الانـــتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية ذات المستويات المتعددة إلـــى الهـــياكل المعكوسة والتي يتم التركيز فيه على العميل والتي تصبح نقطة الالتقاء على رأس المنظمة، بحيث تسعى المنظمة إلى توفير احتياجاته وهذا على عكس ما توفره الهياكل البيروقراطية.

ثانـــياً: رغم أن الانتقال من أنماط التنظيم المشجع على العمل الفردي إلـــى أنماط العمل الجماعي في فرق ذات العمل المتعاون. إلا أن ذلـــك قـــد يكون صعباً في المنظمات الحديثة وذلك بوجود أنظمة المعلومـــات المحوســـبة التي باعدت بين الأفراد وقللت الاتصال

المباشــر بيــنهم وهذا ما أدى إلى اضمحلال العديد من القيم مثل التعـــاون ذو المفهوم الجماعي.

ثالــثاً: التوسع في عملية نقل المعرفة على جميع مستويات المنظمة – بــدلاً مــن التركيز على وجود المعرفة في مستوى واحد لان نقل المعــرفة بيــن المستويات المختلفة يعمل على تعزيز المعرفة في المنظمة في جميع مستوياتها.

رابعــاً: النظر للمنظمة كنظام مفتوح يعمل على أخذ المعرفة في البيئة الخارجية لتعزيز المعرفة الكلية للمنظمة.

الإبداع

أمــا فـــي هــذا الجزء فقد تعرضت الدراسة للإبداع وتعريفه وأنواعه ومــراحل العملــيةِ الإبداعــية بالإضافة إلى أهميته وركائزه في المنظمة وخصــائص الإبداع وكيفية تنمية القدرات الإبداعية والمعوقات التي تواجه الإبداع.

تعريف الإبداع

الإبداع "ظاهرة إنسانية وجدت منذ أن خلق الله البشرية، حيث كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد، وهو ليس حكراً على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية، في القرن الماضي حيث أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما أدى إلى بلورة هذا المفهوم" (الدهان، 1989، ص 11) والإبداع لغة، كما جاء في لسان العرب، من (بدع) وبدع الشيء أو ابتدعه

تعنى أنشاه وبدأه (ابن منظور) وجاء في معجم الوسيط: بدعه بدعاً: أنشأه وإيجاد الشيء من عدم (معجم الوسيط، 1980) وقد دار جدل حول مفهوم محدد لمصطلح الإبداع، فقد نظر إليه البعض أنه عملية عقلية ونظر إليه آخرون أنه نتيجة لعوامل بيئية تؤثر على الفرد وإبداعاته، فقد ذهب بعض الباحثين إلى تعريف الإبداع بأنه تغيير وتعظيم ناتج عن فهم جديد لطبيعة الموارد والإمكانيات المتوفرة لدى الإنسان، حيث يعمل على زيادة هذا الناتج من خلال عملية منظمة وتحليل هادف للفرص التي يتيحها التغيير(Druker, 1985).

وترى (الدهان) "انه نشاط إنساني يحدث في جميع مجالات الحياة، كما يحدث على مستوى الإنسان والجماعة والمنظمة والمجتمع، وقياسه أمر نسبي وهو عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصراً عقلياً، وعنصراً انفعالياً، وعنصراً سلوكياً" (الدهان، 1989، ص 19) ونظر للإبداع على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة (القريوتي، 2000)، ووصف الإبداع على أنه شكل واحد من أشكال النشاط الإنساني (همشري، 1994)، وعرف الإبداع بأنه العملية التي تتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل (Robbins & Decenze, 1998) ويرى السالم أن الإبداع هو "شيء جديد يتمثل أما في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة" (السالم، 1998، ص 100) وعرف الإبداع على أنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات" (الهيجان،

1999، ص 8 – 9) وأُشير إلى أن الإبداع يعني القدرة على إيجاد أشياء جديدة قــد تكــون أفكارا أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة (أيوب، 2000).

ويــرى آخــرون أن الإبداع يتضمن قيام منظمة بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها (الشماع، 2000). وترى راوية الحسن أن الإبداع إنتاج لفكرة حديثة وجديدة ولكن لها احتمالات مفيدة. (الحسن، 2002)، ووصف الإبداع أنه "القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل (المرسي، 2001، ص655).

لــو أردنا إيراد كافة التعاريف المتعلقة بالإبداع لتطلب الأمر صفحات كثــيرة ولكــن مــن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن هنالك تعدد في تعــريف الإبداع إلى درجة يصعب على الدراسة اختيار التعريف المناسب له ، على أن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع ليس شيئاً غريباً . بل إننا نتفق مع جاندري ويرازور وكيكول (الهيجان، 1999) الذين يقولون " أن أية محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما تــتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها " ولذلك لا بد من الضروري لأي باحث فــي هذا المجال أن يصوغ التعريف الإجرائي للمفهوم ليمكنه من مناقشة وتفســير القضايا المرتبطة بهذا المفهوم، ولذلك فأن الدراسة تعرف الإبداع الإداري علــى أنه " قدرات ذهنية تعمل على أغناء المعرفة الإدارية، وهذا الإغــناء يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والجدة وهذه القدرة الذهنية يمكــن تنميــتها وتطويرها حسب قدرات الأفراد، وهذا ما تم التوصل إليه عملياً في هذه الدراسة.

ويخلط بعض الكتّاب بين الإبداع والسلوك الإبداعي، أما الإبداع فهو قدرات ذهنية ينتج عنها أشياء غير مألوفة، بينما السلوك الإبداعي فهو

النشاط المميز الذي يقوم به الفرد في موقع عمله والذي ينتج كحصيلة لمجموعة قرارات التي تبدأ بالتفكير، يتبعها جمع للمعلومات، ومعرفة للبدائل المتاحة ومن ثم تقييم هذه البدائل، ومن ثم يتم اختيار البديل الأنسب من بينها. وأخيراً تبني فكرة معينة ليست بالضرورة أن يصل إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن يسبق الإبداع بشكله النهائي (Spence, 1994).

تجدر الإشارة إلى أن الإبداع قد يكون في مجالات الحياة وفي المنظمة على وجه التحديد إلا أن ذلك يدفعنا لضرورة التفريق بين الإبداع والاختراع مع أنهما يستخدمان غالباً كمترادفين، إذ أن الاختراع "يعني إدخال شيء جديد للعالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ويسهم ذلك في إشباع بعض الحاجات الإنسانية، أما الإبداع فإنه يتضمن قيام منظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة في المدخلات لم يسبق لها أن قامت باستخدامها" (حمود، 2002، ص 204).

أنواع الإبداع

يأخذ الإبداع صور مختلفة اختلفت حسب طبيعة الدراسات التي تعرضت إليه وحسب اجتهادات الكتاب في هذا المجال فقد صنفت الإبداع إلى (القريوتي، 2000، ص 299):

1- ابتكار فكرة جديدة Innovation أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو أسلوب وطريقة جديدة.
2- التجميع synthesis لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.
3- التوسع Extrusion باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة.
4- المبادرة Initiationأو تقليد تجارب الآخرين.

وقد صنف تشامن ومور Tushmn & Moor الإبداع إلى ثلاث أنواع هي (خليل الشماع وآخرون، 2000، ص 438 – 439):

1- الأنظمة المعقدة والتغيرات التكنولوجية فيها مثل الاتصالات وأنظمة المعلومـــات والإنترنت ونظم الأسلحة والصعود للقمر ... الخ. إذ أن مثل هذه العمليات والأنشطة تتطلب العديد من السنوات والاستثمارات المالـــية الضخمة والجهود الكبيرة لإنجازها والقيام بها كما أنها تتسم بالتخطيط الاستراتيجي الطويل الأمد والتكنولوجيا العالية، ويجب أن تـــتوحد جمـــيع الجهود في المراحل الأخيرة من التطور لكي يتم في ضوءها نجاح المشروع وتحقيق أهدافه وغالباً ما يعتمد النجاح المراد تحقـــيقه في ضوء مهارة الإدارة ويحصل مثل هذا النوع من الإبداع عادة في شركات قليلة متخصصة في مثل هذه المشاريع.

2- الإبداع الذي ينشأ عن إجراء التغيرات الأساسية والمهمة التي تؤثر فـــي سمات ومعالـــــم المنظمة بشكل كامل إذ يصعب التنبؤ بمثل هـــذا الـــنوع مـــن الإبـــداع كما أن له القوة الفاعلة في التأثير على مخرجات المنظمة وعليه أن يمارسه من قبل المبدع بشكل مستقل أو لصالح منظمة معينة .

3- الإبداع الذي يعد ضروريا ويحدث في جميع أنواع المنظمات التي ينشـــغل المهـــتمون فـــي إجراء التغيرات التكنولوجية داخل المنظمة ومـــتابعة المشـــكلات قصـــيرة الأجل ذات العلاقة بالمنتوج مباشرة وبـــتطويره وتقلـــيل كلفته، والسيطرة على النوعية وتوسيع الخطوط الإنتاجـــية، ومـــا شابه ذلك ويمكن معالجة مثل هذه المشكلات بشكل طبيعي من خلال التكنولوجيا المتعارف عليها لديهم، ومثل هذا النوع مـــن الإبـــداع أكـــثر الأنواع شيوعاً وانتشاراً خاصة عندما تحددت

المنافسة بين المنظمات العاملة، حيث يقوم كل منافس بإجراء تطويرات تكنولوجية تسهم في ترويج سلعته أو خدمته إلى المستثمرين الحاليين أو المترقبين في الأسواق.

وقد صنف أحد الباحثين الإبداع في خمس أنواع هي (عارف، 2001، ص 151 – 152):

1- الإبداع المتعلق بالاختراع والتقييم والاستنباط وشمل هذا التصنيف:

أ- الإبداع العلمي والذي يكون في المجالات العلمية مثل الهندسة والفيزياء.

ب- الإبداع الفني والذي يكون في الفنون المختلفة في رسم ونحت وموسيقى.

جـ- الإبداع الأدبي وهو المتعلق بالشعر والنثر.

2- الإبداع المتعلق بالتخطيط والذي يكون في مجالات الإنتاج والهيكل وتقديم الخدمة والعلاقات بين الناس.

3- الإبداع في نشاط معين مثل الإبداع السياسي والعسكري والإلكتروني.

4- الإبداع العام والخاص حيث يقتصر الإبداع العام على الجماعات وفرق العمل بينما الإبداع الخاص يتعلق بالفرد نفسه.

5- الإبداع متعدد الوجوه أي بمعنى أن يكون الشخص مبدع في أكثر من مجال.

وتؤيد الدراسة تصنيف (عارف) وذلك بسبب شمولية هذا التصنيف وبعده وقوته الفاعلة وسهولة ممارسته من قبل المبدعين.

مراحل العملية الإبداعية

يعتبر الإبداع عملية عقلية فالإنسان يفكر ويبذل قصارى جهده بوضع الحلول المناسبة عندما يتعرض لمشكلة ما، ويتم ذلك من خلال مراحل لا

بـــد أن تمـــر بهـــا العملـــية الإبداعية، التي تعددت الآراء في تحديد هذه المراحل:

فـــيقول " موريـــس شتاين أن عملية الإبداع تمر في ثلاث مراحل فقط هي: (عساف، 1995).

1- مرحلة تكوين الفرضيات

2- مرحلة اختيار الفرض

3- مـــرحلة الاتصـــال بالآخرين وتنفيذ ما تم التوصل إليه بالاختيار العلمي .

ويرى القريوتي عملية الإبداع "تبدأ بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن، تقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد له التوازن وتمر هذه العملية بعدة مراحل هي: مرحلة الإعداد، مرحلة الاجتهاد، مرحلة التدقيق، ومن ثم مرحلة التحقق من الحل" (القريوتي، 2000، ص303).

ويقـــترح كينكـــي وكرنيـــتر Kinick & Kreinter نموذجاً لعملية الإبداع يتضمن خمسة مراحل هي (حريم، 1997، ص467):

1- **الإعـــداد** Preparationوتتضمن المدة التي يستغرقها الفرد في التعليم والقـــراءة والتدريب في العمل وحضور الندوات والمؤتمرات وورش العمل والتعرف على متغيرات البيئة التي تحيط فيه.

2- **التركـــيز** Concentration وتهتم هذه المرحلة في قيام الفرد بالتركيز الدقيق على المشكلة موضوع الاهتمام التي هي بين يديه.

3- **الاحتضـــان** Incubationويتم في هذه المرحلة التفكير بطريقة واعية، ويـــنهمك فـــي أعمالـــه اليومـــية، بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات والبيانات.

4- **الإلهـــام** Illumination وفي هذه المرحلة يقوم الفرد بربط العلاقات بين المعلومات التي جمعها.

5- **الإثبات** Verificationوتعنى هذه المرحلة بإعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

أمـــا أكثر التصنيفات شيوعاً وتداولاً فهو تصنيف عالم النفس الأمريكي والاس (Wallas) الذي يقول أن عملية الإبداع هي (حريم، 1997، ص 469)

1- تـــبدأ عملـــية الإبداع بالاهتمام (Interest) إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه وموروث في المشكلة.

2- مـــرحلة الإعـــداد والتحضـــير (Preparation) وتتمـــثل فـــي جمع المعلومـــات حـــول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

3- مـــرحلة التبصر والتفريخ (Incubation) (توالد الأفكار): وتشهد هذا المـــرحلة عملـــيات الـــتفاعل وإرهاصاتها، تتداخل خلالها العوامل الشـــعورية واللاشـــعورية فـــي شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محـــاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحـــث والحلول المناسبة، وتعد هذه المرحلة من أدق المراحل التي تمر بها المرحلة الإبداعية (عساف، 1995، ص 379).

4- مرحلة البزوغ والإشراف (Ilumination) وتتمثل فيها عملية الترويج المفاجـــئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو مادة الفكرة أو الحـــل وكأنهـــا قد نظمت ورتبت دون تخطيط. أي إنها الحالة التي يســـتطيع فـــيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وترابطها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل ... إلى ما يمثل حلاً نموذجياً .

5- مــرحلة الــتحقق أو التنفيذ بالحدس والروابط (Verification) تشمل عملية التبصير بالعقل الظاهر، والاستعانة بأدوات البحث التامة، في الفكــرة التـــي تبحث خلال رحلة البزوغ وذلك للتحقق من صحتها، ولــتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبـــة بذلك. والنتائج الإبداعية لا تتحقق إلا إذا مرَّ في مرحلة التحقق والتنفيذ (عساف، 1995).

وتؤكــد الدراســـة على وجود مراحل تمر فيها العملية الإبداعية ولكل مرحلة منها الميزة الخاصة بها والتي تؤدي إلى الانتقال إلى المرحلة التي تليها، حيث يتم استخدام نشاطات عقلية وحالة نفسية لكل شخص مبدع في أي من المراحل السابقة الذكر ونحن نتفق مع (العســاف) بأن هذه التصنيفات لمــراحل عملــية الإبــداع غير دقيقة وذلك لان الإبداع لا يسير بخطوات مرتبة ومنسقة ومتتابعة.

ومــن هذا يبدو أن الإبداع عملية مركبة ومتداخلة في مختلف اللحظات حيــث أن هــناك عوامل شخصية ووظيفية واجتماعية تؤثر على الشخص المبدع، ومهما اختلف الباحثون في تصنيفات هذه المراحل إلا أن الدراسة يعتمد في هذه الدراسة على تصنيفات خاصة بها وتشمل:

1- مرحلة الإحساس بالمشكلة والتي تتطلب طرق جديدة للتغلب عليها من خلال الإدراك العقلي للفرد والقيم التي تمسك فيها.

2- مرحلة التحضير والتي تتصف بكونها نشاط علمي وعملي، الهدف منه جمع وتحليل البيانات والمعلومات المستقاة من المشكلة.

3- مــرحلة الإلهــام وتتمــثل بظهور الفكرة الجوهرية الموصلة للحل النهائي للمشكلة. حيث يولد هذا الانفراج شعوراً بثقة المبدع نفسه وتوصيله للحل.

4- مـرحلة التنفـيذ والتي يتم نشر الفكرة والنتائج التي توصل إليها المبدع.

أهمية الإبداع

تتجلى أهمية الإبداع بأنه يلعب دوراً كبيراً في كافة جوانب ومجالات الحياة وفي مختلف دول العالم دون استثناء. وازدادت حاجة المنظمات له في ظل تيار العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، وزيادة المنافسة والتغير في مطالب العملاء والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات لتنمية الإبداع لتمكينها من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل.

وأن أي مـنظمة لا تضـع الإبـداع "هدفـاً أسمى من أهدافها سيكون مصـيرها الـتردي والانهـيار، وبالتالي فإن أي من الأفراد على اختلاف مواقعهم الوظيفية لا يحاول أن يجعل الإبداع جزء من حياته فسوف يحكم علـى نفسـه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته" (عساف، 1995، ص 43).

ويـرى حريم أن "أهمية الإبداع تكمن في كونه ميزة تنافسية، وبخاصة فـي الناشـئة مـن المنظمات. والانفجار الإبداعي الذي تعيشه المنظمات الصـناعية الـذي لا يتضـمن التقنـية الجديـدة فقـط وإنما يشمل أيضاً اسـتراتيجيات وسياسـات وممارسات وخيارات وتجارب تنظيمية وإدارية متنوعة حول كيفية تحقيق أقصى إبداعات ممكنة" (حريم، 1997، ص 475).

ويـرى اللوزي أن "حاجة المنظمات للإبداع متطلباً إجبارياً لكل منظمة وذلك للحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسـية، وقد تفهمت بعض المنظمات الإدارية الحديثة هذه الحاجة فقامت

بإنشاء وحدات إدارية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع وتنمية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له (اللوزي، 1999، ص301).

ويـــرى الدراسة أن أهمية الإبداع في المنظمات تكمن في إيجاد الحلول اللازمة لمشاكلها بطريقة عصرية تستغل فيها المنظمة الموارد والإمكانيات المادية والمعنوية بطريقة مثلى تحقق الميزة التنافسية وتحقق للأفراد التمييز داخل المنظمة حتى أن البعض قد ذهب إلى القول أن الإبداع ضرورة من ضـــرورات الحياة، وأن هذا ان دل على شيء فإنه يدل على أهمية الإبداع للأفراد والمنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها.

ركائز الإبداع في المنظمة

يقـــوم الإبـــداع على عدد من الركائز اختلف في تصنيفها الكتّاب، فلقد لخــص بيـــترز ووترمان Peter & Waterman في دراستهم الموسومة (في البحث عن التفوق) إلى أن ركائز الإبداع هي (القريوتي، 2000، ص299):

1- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميمها.

2- التركيز على الأداء.

3- تشجيع روح الاستقلالية والمفاخرة والإبداع.

4- معاملة العاملين بكرامة وإنسانية.

5- تبسيط الإجراءات الإدارية.

6- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

ويشـــير اللوزي إلى أن ركائز الإبداع في المنظمات تتمثل في ما يلي (اللوزي، 1999، ص 298):

1- الفرد المبدع.

2- البيئة الخاصة بالمبدع من حيث الثقافة والقيم والتنشئة الأسرية.

3- بيئة التنظيمات من حيث الموارد المادية والقدرات المادية والمعنوية

4- البيئة العامة التي يوجد ضمنها التنظيم وبكافة مستوياتها.

ويمكــن القــول أن الإبداع للمنظمات لا يأتي من فراغ وإنما يأتي من العامليــن داخل هذه المنظمات كونهم يحملون ثقافات وقيم وأفكارً مختلفة، ولتمكيــن الفــرد مــن القدرة على الإبداع لا بد من توفير ظروف مادية ومعنوية للوصول إلى منتج جديد بشرط يتم قبوله من قبل البيئة الخارجية.

خصائص الإبداع

إن الإبــداع وكما أسلفنا ظاهره إنسانية منذ أن خلق الله الإنسان إلا أن بحث ظاهرة الإبداع جاء متأخراً وذلك نتيجة تصاعد المنافسة على مستوى الأفــراد والجماعات نتيجة لقلة الموارد والرغبة في التميز، ويمتاز الإبداع بعــدد من الخصائص انعكست على الأفراد والمنظمات فظهرت خصائص للأفراد المبدعين وخصائص للمنظمات المبدعة وبالنسبة لخصائص الإبداع نفسه هناك ثلاثة خصائص للإبداع هي (العساف، 1995، ص 33):

أولاً : أن الإبــداع ظاهــرة فردية وجماعية ومنظمية، ويوجد اختلاف عمــيق حول حقيقة الظاهرة الإبداعية وهل هي ظاهرة فردية (أي أنها نتاج جهود الأفراد كأفراد أم هي ظاهرة جماعية) أيضاً بمعنى أنهــا قد تكون نتائج جهود جماعية، وهذا ما أكدته ابرز المساهمات الفكــرية والبحثــية لذا نجد يرى الهيجان فيقول " أن الإبداع قدرة عقلــية تظهر على مستوى الفرد ، أو الجماعة ، أو المنظمة " وهو لــيس عملــية فــردية فقط وإنما قد يمارس عن طريق الجماعات والمؤسسات (العساف، 1994، ص 272).

ثانياً: ان الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد. أي أن الإبداع ليس حكراً على خبراء أو علماء أو أخصائيين فهو لا يحتاج الى معدات وأجهزة إلكترونية فالإنسان العاقل السوي هو انسان مبدع إذ اتصف بعناصر ابداعية بغض النظر عما سبقه من أشخاص آخرين الذين لم تسمح لهم ظروف الحياة أن يكون لهم عناصر إبداعية أو سنحت لهم ظروف مناسبة، على الرغم من أن الإبداع قد يأتي في لحظة معينة .

ثالثاً : الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره أي أن الشخصية المبدعة مرتبطة بالعوامل الوراثية ولكن اذا كانت غير مبدعه يمكن تطويرها وتنميتها من خلال التعلم والممارسة والتدريب .

أما خصائص الشخص المبدع داخل هذه المنظمات فيمكن وصفه بالصفات التالية (القريوتي، 2000، ص306):

1- البصيرة الخلاقة Creative Insight.

2- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة.

3- القدرة على التعامل مع مقتضيات الغير.

4- القدرة على التكيف والتجريب والتحديد.

5- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات.

6- الاستقلالية الفردية.

وهناك من يذكر الخصائص التالية كسمات شخصية للفرد المبدع (عبد الفتاح، 1995، ص60-61):

1- إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخر له.

2- امتلاك درجة عالية من الذكاء.

3- سعة الأفق.

4- المثابرة.

5- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.

6- الربط بين الخبرات الجديدة والخبرات السابقة.

ويشير العساف إلى أهم العوامل العقلية والنفسية التي تحدد سمات الشخصية المبدعه هي (عساف، 1995، ص 43):

1- العوامل العقلية وتشمل القدرة على التركيز، والقدرة على التفكير شامل.

2- العوامل النفسية وتتمثل بالميول للاطلاع والتعبير والتفاؤلية .

أما عالم النفس عبد الستار ابراهيم فيضيف بعض القدرات التي تميز المبدعين فيقول: (ابراهيم، 2002، ص 60)

1- المبدع يتسم بدافعية قوية وطاقة عالية للمباشرة في العمل الذي يأتي من ذهن مرن وفعال.

2- لديه ميل واسع للاطلاع والمعرفة والمعلومات.

3- امتلاكه رغبة قوية في اقتحام المجهول والغامض.

4- قدرته على الخوض في المسائل الصعبة غير المطروحة التي يحجم الآخرون عن الخوض فيها.

أما بالنسبة لخصائص المنظمات المبدعة فقد تم اختيار أهم الخصائص التي تتميز بها هذه المنظمات وهي:

1- أن الاختيار والتعيين يتم على أساس الجدارة والاستحقاق.

2- يتمتع أفرادها بالحرية في مواجهة المشاكل.

3- تتميز هياكلها باللامركزية والتفويض للمستويات الدنيا.

4- سعيها للمنافسة والبقاء.

5- يتم تطوير مواردها البشرية عن طريق التدريب.

6- تخصــيص جزء من ميزانيتها لتشجيع الإبداع في ميادين مختلفة وبخاصـــة التكنولوجــية مـــنها خوفاً من اتساع الفجوة بين هذه المنظمات والمنظمات المنافسة، حيث لم يصل مستوى الإنفاق في المنظمات العربية علـــى البحث العلمي سوى 2 في الألف من الدخل القومي في ضوء إنفاق إسرائيل على البحث العلمي ما نسبته 1.8% من الدخل القومي (جــريدة العرب اليوم، العدد 2002، ص11).

وبعد الاطلاع على الكتابات المتعلقة بالإبداع فإن الدراسة وضعت ثلاثة سمات للفرد المبدع خاصة بهذه الدراسة ومرتبطة بالقدرات الرئيسية له وهذه القدرات هي:

1- مجموعـــة القـــدرات التركيزية التي تعتمد على قدرة المبدع على التركيز والتعبير الذي يأتي عن طريق الاهتمام بمواهب معينة.

2- مجموعة القدرات الدافعية التي تدفع بالشخص المبدع للعمل وحب الوصول إلى أهداف معينة.

3- مجموعـــة القـــدرات المعرفية التي تعتمد على المهارة والممارسة والخبرات والذكاء ومستوى معرفي للأعمال التي يدركها ويمارسها.

تنمية القدرات الإبداعية

لقـــد ظهرت اختلافات في تفسير الخصائص الإبداعية للأفراد المبدعين فـــيرى الـــبعض أنهـــا موروثة والكثير منها مكتسب ومن هنا يرى علماء النفس والاجتماع والعديد من الكتّاب والباحثين أن هناك عوامل تعمل على تشـــجيع وتنمية القدرات والاستعدادات الإبداعية لدى الإنسان، وقد اقترح العالمان Lomoclo & Lreomter جملة من الوسائل التي تساعد المدراء لتنمية

إبداع الأفراد العاملين معهم وكان من أهمها(حريم، 1997، ص477 – ص478) (حمود، 2002، ص213 – ص214):

1- إيجاد مناخ وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
2- تجنب الأسلوب الأوتوقراطي في قيادة المنظمة.
3- تشجيع العاملين بالانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة.
4- السماح للموظفين بالمرح واللعب بأوقات الراحة.
5- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
6- أن يكون المدير مساعداً وميسراً بدلاً من أن يكون عقبة أمامهم.
7- مشاركة المدير والعاملون معه في التدريب الإبداعي للعمل.
8- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
9- التعامل مع أي خطأ على أنه فرصة للتعلم.

ويرى الدراسة أن عملية تنمية الإبداع في المنظمة لا تقل أهميتها عن الإبداع نفسه ولذلك على المنظمة أن تبحث عن الوسائل المختلفة لتنمية الإبداع وبخاصة العنصر البشري باعتباره المحور الرئيسي في عمل المنظمات ولتفعيل هذا العنصر في المنظمة لا بد من تنمية الإبداع لديه من خلال توفير الظروف الملائمة للإبداع عن طريق تحسين وتطوير العمل في المنظمات لكي تصبح هذه المنظمات مبدعه.

معوقات الإبداع

تواجـه عملـية الإبـداع مجموعة من المعوقات قد تحول دون تنمية وتشـجيع ومحاولـة التقلـيل من دورها في تفعيل الأنشطة المختلفة داخل المنظمة الواحدة.

وقـــد أشار (الهمشري) إلى عشرة معوقات رئيسية للإبداع في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وهذه المعوقات هي (الهمشري، 1994، ص127):

1- مقاومة التغيير: الذي يتعلق بمدى اقتناع الإدارة بضرورة تغيير العمل التقليدي وابتكار أساليب جديدة.
2- الحوافز: جميع العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليه الفرد مقابل عمله في المنظمة (مثل: راتب والعلاوات، الترقيات).
3- تكاليف الإبداع: جميع التكاليف المادية وغير المادية التي تتطلبها العملية الإبداعية.
4- مقاييس الإبداع: المعايير والحدود والمبادئ المستخدمة في قياس العمل الإبداعي.
5- القوانيـــن والأنظمـــة: جمـــيع القوانيـــن والتشـــريعات واللوائح والتعليمات التي تحكم سير العمل بشكل عام.
6- الإدارة: هـــي الجهـــة المســـؤولة عن عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية.
7- المـــناخ التنظيمـــي: يقصد به التعبير عن التنظيم بمعنى مؤسسة لإضفاء التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتؤثراً.
8- الـــزملاء (البيـــئة الاجتماعية): يشير هذا المصطلح إلى المناخ الجماعـــي والعلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة بين الفرد وزملائه.
9- ظـــروف العمـــل وبيئته: جميع الظروف البيئة والعملية والنفسية المحيطة بالعمل.
10- عوامـــل شخصـــية: المتغيرات والظروف المتعلقة بالفرد التي تؤثر في نظرياته وتصرفاته نحو بعض نواحي العمل.

وعلى نفس الطريقة سار (عساف) في مناقشته لمعوقات الإبداع وبخاصة التنظيمية منها، والتي حصرها في ثلاثة معوقات (عساف، 1995، 49):

1- هيمنة النواحي القانونية والتقليدية على كثير من القيادات الإدارية التي تعتبر أهم محدد لتقليل كفاءة الموظفين وانتظامهم.
2- هيمنة القادة الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا.
3- هيمنة النظرة التقليدية للربحية وعدم تخصيص ميزانية للبحث العلمي ورعاية المبدعين لأن ذلك سوف يزيد من التكاليف على المنظمة.

أما (الهيجان، 1999، ص31) فلخصها في عشرة معوقات فقط:

1- عدم وضوح الرؤية.
2- الخوف من الفشل.
3- التمسك بالأنماط المألوفة.
4- غياب جو الحرية.
5- غياب الدوافع الداخلية للإبداع.
6- عدم التشجيع من المنظمة.
7- الإفراط في مكافأة النجاح.
8- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.
9- الاعتماد المفرط على الخبراء.
10- عدم شيوع جو الحرية والتسلية.

من خلال ما تم التعرض إليه سابقاً ترى الدراسة أن هناك مجموعة من المؤثرات قد تكون عائقاً ذا أهمية بالغة تؤثر على إبداعات العاملين من

جهة ومستوى أداءهم من جهة أخرى لذا على الإدارة أن تبذل قصارى جهدها للحيلولة دون التعرض لمثل هذه المعوقات والتغلب عليها بالعمل الجماعي والتدريب والمشاركة باتخاذ القرار وتنمية الروح الإبداعية لدى العاملين وتشجيعهم على الإنجاز والإبداع.

لمحة تاريخية عن الشركات التي شملتها الدراسة

في هذا الجزء قامت الدراسة بإعطاء لمحة عامة عن الشركات التي تم اختبار فرضيات الدراسة على المشرفين الإداريين فيها وهذه الشركات هي:

شركة الفوسفات

تأسست هذه الشركة وسجلت لدى وزارة العدل بتاريخ 1949/3/8 وتم تحويلها إلى شركة مساهمة عامة عام 1953 وجرى إعادة تسجيلها بتاريخ 1964/2/19. وفقاً لقانون الشركات لسنة 1989 تحت رقم (16).

تقوم الشركة بالتحري والتنقيب عن الفوسفات وتعدينه وصناعة الأسمدة ومنـــتجات أخرى في المملكة والإتجار بها والمساهمة في إنشاء صناعات ذات علاقة، وتعتبر هذه الشركة أكثر الشركات من القطاع الصناعي التي تستقطب القوى العاملة في سوق العمل الأردني وخاصة الفنية منها (التقرير السنوي السابع والثلاثون 1998).

شركة البوتاس

تأسست هذه الشركة وسجلت لدى وزارة العدل بتاريخ 1956/7/7 برأس مال مقداره (4.501.000) مليون دينار أردني وبمشاركة بعض الدول العربية

وحصلت على امتياز من الحكومة الأردنية مدته 100 عام اعتباراً من 2/28/ 1958 وذلـــك بموجـــب القانون رقم (16) لسنة 1958، بدأ العمل على إنشاء المصـــانع في عام 1972، وبدأ الإنتاج التجريبي في عام 1982، يبلغ رأس مال الشركة (83.317.500) مليون دينار أردني، وتقوم بإنتاج مادة البوتاس المســـتخدمة كســـماد زراعي وتدخل في بعض الصناعات الأخرى، ويبلغ الإنـــتاج السنوي للشركة من مادة البوتاس (1.8) مليون طن وتبلغ مبيعات الشركة (120) مليون دينار أردني سنوياً، (التقرير السنوي الأربعون، 1996).

شركة مصانع الإسمنت

تأسســـت شـــركة مصانع الإسمنت الأردنية المساهمة العامة خلال عام 1951 وســـجلت كشـــركة مســـاهمة عامـــة برأس مال مصرح به قدره (1.000.000) دينار أردني موزعة على (100.000) سهم بقيمة اسمية عشرة دنانـــير للســـهم الواحد، وتمتلك حكومة المملكة الأردنية الهاشمية ما نسبته (49.4%) مـــن أسهمها، وقعت حكومة المملكة الأردنية الهاشمية مع الشركة اتفاقـــية امتياز خلال عام 1951 والتي منحت بها الشركة امتيازاً مدته 50 عامـــاً وبموجـــب هذه الاتفاقية تم الاتفاق على إنشاء معامل داخل المملكة الأردنية الهاشمية. للقيام بأعمال صناعة وإنتاج الإسمنت.

للشـــركة مصنعان الأول في منطقة الفحيص ويشتمل على ستة أفران، والثانـــي في منطقة الرشادية ويشتمل على فرنان (التقرير السنوي السادس والأربعون لمجلس الإدارة عن السنة المالية المنتهية في 1997/12/31).

شركة ملح الصافي

عـــند القيام بهذه الدراسة تبين أن شركة ملح الصافي قد تم ضمها إلى شركة البوتاس العربية في نهاية عام 2002

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

مـــن خــــلال إطلاع الدراسة على الدراسات المهتمة بموضوع الإبداع الإداري لـــم يجـــد أية دراسة تتطرق لبحث الإبداع الإداري في الشركات العامـــة، غـــير أنه وجد دراسات أردنية وعربية تبحث في هذا الموضوع كظاهـــرة إداريـــة فـــي المؤسسات الإدارية على اختلاف أنواعها من هذه الدراسات مايلي:

الدراسات العربية

-أ- دراســـة قام بها (مخامـــره والدهان1988)، وتناولت هذه الدراسة العوامل المؤثـــرة علـــى الإبداع لدى العاملين في الشركات الأردنية، وتألف عينة الدراسة من (180) موظفاً اختيروا من (40) شركة، وقد كشفت الدراسة بأن الشـــركات المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين تشجع الإبداع طالمـــا لا يخرج عن نشاط الشركة الأساسية ولا يؤثر على مناصب كبار العامليـــن فـــيها، وإن الإبـــداع من خلال نظرتهم يحل المشاكل الإنتاجية والتســـويقية للشركات ويشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وإن الإدارة لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية. توصلت الدراسة إلى بعض النتائج المهمة منها أن الجمود أو عدم مرونة التنظيم الإداري للشركات يشكل عاملاً معيقاً للإبـــداع مـــن قـــبل الآخرين. وقد خرجت الدراسة بجملة توصيات أهمها معالجـــة الروتيـــن والتخفيف منه وفتح أبواب الاتصال والحوار من أجل تبادل الآراء والأفكار.

ب- وفـــي دراســـة أجـــرتها (الدهـــان 1989)، بعنوان " الإبداع والسلوك الإبداعـــي فـــي المنظمة" وأوضحت الباحثة من خلال هذه الدراسة مفهوم

الإبداع واقترحت تطبيق نظرية النظم بهدف تحليل الدراسات المتوفرة عن الإبـــداع، كمـــا تعرضــــت إلى أهمية الإبداع في حياة الأفراد والمنظمات وأشـــارت إلى المستويات التي يمارس من خلالها الإبداع. كما اتضح من هذه الدراسة أن تكوين المبدعين يبدأ في الأسرة والمدرسة ومجتمع الرفاق والجماعـــة. وأوصــــت الدراســـة المـــنظمات التي تريد أن تنمي السلوك الإبداعــــي لأفرادها أن توجد وتتبع خططاً للإبداع لتضمن جذب المبدعين إليها والتعرف على معوقات الإبداع والعمل على إزالتها والعمل على تنمية الإمكانـــيات الإبداعـــية لدى العاملين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.

وقـــام (أبـــو فـــارس، 1991) بدراسته المعنونة بـــ(الإبداع الإداري لدى العامليـــن فـــي قطاع المؤسسات العامة الأردنية) والتي سعت إلى أهداف عديـــدة من أهمها مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تفجير الطاقات الإبداعـــية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية والدور الذي تلعبه هـــذه المؤسســـــات في تشجيع الإبداع ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم اختـــيار عينة عشوائية طبقية تتألف من (230) مفردة وهي تمثل (26%) من المجـــتمع الأصـــلي للدراســـة، وبينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصـــائية فـــي درجة الإبداع تعزى لتأثير المتغيرات الديمغرافية (القطاع الـــذي تنتمـــي إليه المؤسسة والمستوى الإداري والمؤهل العلمي، والعمر) وخلصــــت الدراسة إلى توصيات تتعلق بضرورة اهتمام المؤسسات العامة بالإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى الباحثين.

وأجرى (ذياب وآخرون- 1995) دراسة ميدانية على عينة مؤلفة من (114) مديراً يعملون في (12) منظمة عراقية كان الهدف منها معرفة " التوافق بيـــن فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي، والتركيب التنظيمي وأثره في

الإبـــداع لدى هؤلاء المديرين" وقد وجد ذياب وأخرون أن مستوى الإبداع فـــي هـــذه المنظمات يتأثر جزئياً بفلسفة الإدارة وتركيبها التنظيمي (مثل طبـــيعة التغير، ومرونة الاتصال، وتشجيع الإبداع) وأن كان ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مستوى الإبداع في هذه المنظمات بشكل ملحوظ.

وفي دراسة أجراها الخفاجي، (1996)، بعنوان (المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي: دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية). هدفت هذه الدراسة للإجابة على معضلات فكرية نظرية وتطبيقية من أهمها تحليل ظاهرتي المعرفة التنظيمية والاختيار الاستراتيجي وتفسيرهما كظاهرة إدارية وقد خرجت الدراسة بجملة توصيات أهمها: دعوة الباحثين لإجراء دراسات مقارنة لدراسة الاختيار الاستراتيجي ضمن المدخل المعرفي كونه اتجاهاً فكرياً معاصراً في علم المنظمة وعلم الإدارة الاستراتيجية.

وقام (السلمي، 1997) بدراسة نظرية بعنوان " الإدارة بالمعرفة" تحدث في هذه الدراسة عن مميزات عصر المعلومات باعتباره الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني، كذلك تحدث عن الانتقال إلى عصر المعرفة. ثم قـــدم عرضـــاً نظرياً حول مفهوم المعرفة وأنواعها ومستوياتها وأكدّ على نوعين أساسيين للمعرفة هي المعرفة الذاتية والمعلنة ثم تحدث عن نموذج تخلـــيق المعرفة التنظيمية والتنمية الأساسية لتلك العملية التي تنشأ معرفة تنظيمـــية جديدة بحيث تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية، وأوصـــت الدراســـة بكيفـــية تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمـــية والتي كان من أهمها تغيير الهياكل التنظيمية من هرمية الشكل إلى هياكل أكثر تفلطحاً.

وفي دراسة السالم، (1999) بعنوان " العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية. هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل المتمثلة بكل من التغذية العكسية الداخلية والخارجية والاستقلالية وتحديث وتوسيع المهمة وأهميتها والسلوك الإبداعي للعاملين الذي تم قياسه من خلال سعة الاتصال واتخاذ القرار والمجازفة وعمل المخاطر وتجسيد وتشجيع الإبداع وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: .

إن أبرز السلوكيات الإبداعية تتجسد في حل المشاكل وتبني التغير والمجازفة وتحمل المخاطر، كما أظهرت الدراسة إلى أن أبعاد تصميم العمل تؤثر في جميع متغيرات السلوك الإبداعي، كما أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين أبعاد تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي، إلا أن هذا الارتباط لم يكن قوياً حيث لم تتجاوز قيمة أعلى ارتباط بين متغيرات الدراسة (0.31) وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات للإدارة العليا منها ضرورة قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين وضرورة إدراك العاملين لنطاق أعمالهم وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتسلمهم مسؤوليات العمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات .

وفي دراسة قامت بها (Ramdan, 1998) بعنوان (محددات السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الأكاديمية العربية والعلوم التكنولوجية والنقل البحري)، وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على العوامل التي تؤثر على الإبداع حيث درست متغيرات (العمر والجنس، المستوى التعليمي، وحقل الدراسة، والخبرة في العمل) على السلوك الإبداعي، وكذلك دراسة متغيرات السلوك القيادي، السلوك الإداري، نوعية مناخ العمل، وتصميم العمل على الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي ومتغير الجنس والعمر.

2- وجـــود علاقة بين السلوك الإبداعي والمتغيرات التنظيمية (سلوك القيادة، المستوى الإداري، تصميم الوظيفة، نوعية مناخ العمل).

وقدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها الاهتمام بالبرامج التدريبية.

وفي دراسة، (أيوب، 2000) بعنوان بـــ (العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية) والتي هدفت إلـــى الـــتعرف على أهمية السلوك الإداري الابتكاري لديهم بالإضافة إلى تحديـــد مـــدى تأثر السلوك الابتكاري للمديرين بكل من العوامل الخاصة بالمناخ السائد في العمل والعلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل والعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى كذلك تحديد أكثر العوامل السابقة تأثيراً، من أجل تفسير الاختلافات الموجودة في السلوك الابتكاري لدى المديرين. وتوصـــلت الدراسة إلى أن مناخ العمل الذي يتضمن دعم الابتكار معنوياً ومادياً يســـاهم فـــي تدعـــيم السلوك الابتكاري لدى المديرين في البنوك الـــتجارية بالإضافة إلى أن باقي المتغيرات المستقلة تساهم في تدعيم هذا الســـلوك وأوصـــت الدراســـة بدراسة أثر بعض المتغيرات الأخرى على الســـلوك الابـــتكاري لدى المديرين مثل نوع الوظيفة، والتسهيلات المادية الموجـــودة فـــي بيئة العمل وأثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية على دعم وتشجيع الابتكار.

وفي دراسة القطاونة (2000) تم التعرف على كل من المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية وتحليل العلاقة بينهما، بالإضافة إلى ذلك تم التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي والعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية،

والمؤهل العلمي) للمشرفين الإداريين حيث بلغ عدد المشرفين (1128) مشرفاً إدارياً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها.

1- أن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة يعتبر مستوى عالي وبنسبة مئوية بلغت (70.86%) وذلك بالاعتماد على النسب المئوية والمتوسطات الحسابية.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي وكل من (الجنس والمؤهل العلمي والعمر) للمشرفين الإداريين

وقدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها:

أ- ضرورة توفير المخصصات المالية اللازمة لدعم العمليات الإبداعية والسلوك الإبداعي.

ب- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على توفير التدريب الملائم لتطوير مهارات المشرفين واتجاهاتهم الإبداعية.

دراسة العلواني، (2001) بعنوان " إدارة المعرفة" والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة المعرفة التنظيمية وأشكالها ومداخلها، وخلصت بضرورة تشجيع عمليات التعلم والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة وأكدت على أهمية العنصر البشري في تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة وتوصلت إلى أهم الصعاب والعقبات حول إدارة المعرفة وهو النظرة المحدودة للمفهوم باعتباره مرادفاً لتكنولوجيا المعلومات بالإضافة لاقتصاره لنموذج يحضى بالقبول حول تكوين إدارة المعرفة ونشرها. وحددت الدراسة أن العلاقة الوطيدة بين المعرفة والابتكار تمكن المنظمة من التعايش والاستمرار في ظل التغيرات البيئية ومتطلبات المستقبل.

الدراسات الأجنبية

وفي دراسة قامت بها (Hanke, 1988) بعنوان (الفردية وعدم التكيف: نموذج للسلوك الإبداعي)، درس فيها ثلاث مكونات للإبداع هي الخصائص الفـردية، المـناخ التنظيمي، الجماعة المرجعية، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المختلفة والتي من خلالها توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي من جانب والعمر والانتماء ومركز التحكم من جانب آخر.

قامـت (Scott and Reoinaid, 1994) بدراسـة تحت عنوان " محددات السـلوك الإبداعي: نموذج السلوك الإبداعي في مكان العمل"، هدفت هذه الدراسة لتطوير نموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من القيادة والنمط الفردي في حل المشكلات وعلاقات جماعات العمل على السلوك الإبداعي المباشر وغير المباشر وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الـنموذج الذي تم التوصل إليه استطاع أن يفسر (37%) من التباين في السـلوك الإبداعـي، كمـا أتضـح من الدراسة ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقـات الإشرافية حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلالية بين المشرفين والتابعيـن تزيد من مستوى السلوك الإبداعي، كذلك أوضحت هذه الدراسة الارتباط الإيجابي بين المناخ النفسي للعاملين والسلوك الإبداعي. وأوصت الدراسـة بالاهـتمام وبالإبداع وإجراء المزيد من الدراسات ضمن نماذج أخـرى، كمـا أوصـت الدراسـة بجعـل الإبـداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.

وفـي دراسة قام بها (Purvis Russell, 1994). حول " أثر الأساسيات المعرفـية على المدخلات والمخرجات التكنولوجية داخل المنظمات". ترى الدراسة بأن هناك اهتمام متزايد في التكنولوجيا التنظيمية باستخدام هندسة

الكمبيوتر من أجل تطوير الأسواق وزيادة الإنتاجية والنوعية للأنظمة التطويرية فيها. وبالرغم من اعتبار التكنولوجيا كرصاصة فضية، إلا أنها لم تنجح، وحاول الباحث من خلال الإجابة على سؤال لماذا لم تنجح؟

وفي النتيجة النهائية تم التوصل إلى أن نظريات التطوير التنظيمي قد تغيرت لتدعم استخدام أنظمة الكمبيوتر في المنظمات في حين يرى البعض بأنه لا توجد علاقة بين العوامل للأساسيات المعرفية وبين استخدام هندسة الكمبيوتر وبرامج الكمبيوتر.

قامت (Heila, 1995) بدراسة تحت عنوان " مكتبات الجامعات المبدعة والمحددة" تم في هذه الدراسة فحص أثر ثلاثة متغيرات على الإبداع التنظيمي في هذه المكتبات وتمثلت هذه المتغيرات بـ (الهيكل التنظيمي، والمناخ والثقافة التنظيمية والأفراد العاملين في المنظمات). حيث تم اختيار خمس مكتبات جامعية وثم فحص درجة الإبداع والابتكار للمكتبات الجامعية من خلال تحديد أكثر المنتجات إبداعاً في كل مكتبة، باستخدام مقياس بيئة العمل Work Environment Inventory (WEI). وقد أوصت نتائج الدراسة أن هناك مشاكل في عمليات بناء الإبداع وفي المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع، حيث أوضحت هذه الدراسة أن حجم هذه المكتبات والموارد والتي تمتلكها هي من أهم العوامل التي تحدد درجة إبداع هذه المكتبات، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإبداع والتجديد في المكتبات من خلال التفاعل مع تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الاتصال الحديثة.

دراسة قام بها (Cohen, 1999) تحت عنوان " دعم الإبداع في بيروقراطيات الخدمات الإنسانية الكبيرة" حيث أوضح الباحث في دراسته النظرية إلى حاجة المنظمات البيروقراطية للإبداع وأن التحدي الذي يواجه

هذه البيروقراطيات هو إعادة التصميم بحيث يسمح بالبناء وإعادة الهيكلية الجديـــدة بتشـــجيع ودعم من الإبداع مما تصبح البيروقراطيات أكثر خدمة للأفراد العاملين بها والمستهلكين لها، وأوصى الباحث ببعض الوسائل التي مـــن خلالها يتم تشجيع الإبداع داخل هذه البيروقراطيات مثل التركيز على المشـــاركين، وجماعـــات العمـــل وتمكين العاملين، وتقديم المنح لمساعدة أصـــحاب الأفكـــار الجديـــدة في تطبيقها وتقديم المساعدة أصحاب الأفكار الجديـــدة لتطبيقها بالإضافة إلى زيادة التركيز على الجودة والاهتمام أكثر بالمستهلك من خلال تصميم العمليات الداخلية لإدارة الإبداع.

قـــام (Wolfe, 1999) بدراسة نظرية تحت عنوان " الإبداع التنظيمي: مراجعة تقييم واتجاهات بحثية مقترحة". أشار الباحث إلى أن فهمنا للسلوك الإداري الإبداعي لم يتبلور بعد نتيجة للبحوث التي ما زالت غير حاسمة – نســبياً وتمـــتاز بدرجـــة منخفضة من التفسير، ولخص الباحث بمراجعته لمفاهـــيم الأدب الإبداعـــي فـــي ثلاث اتجاهات هي: تنفيذ الإبداع، الإبداع التنظيمـــي، نماذج معالجة النظرية الإبداعية، وأوضح الباحث أن محددات الإبـــداع هي الأفراد، والمنظمات، والتكنولوجيا، ومحتوى البيئة كما اقترح الباحث إطاراً نظرياً يمكن معالجة التوجيهات المستقبلية في بحوث الإبداع.

فـــي دراســـة (Minsoo Shin, & others, 2001) بعنوان " من النظرية المعرفـــية للممارسات الإدارية، نحو مدخل تكاملي"، نجدهم يشيرون للنقد الـــذي وجهـــوه للمدارس الفكرية الثلاثة تجاه المعرفة، هذه المدارس التي اعتـــبرت المفهوم المعرفي كشيء موجود في عقولنا أو أذهاننا، فالعمليات والأهداف تساعد في النتائج المطلوبة للمعرفة الإدارية المطلوبة، وهذا ضد الخلفـــية المتوفرة حول الاختلافات المتباينة لتحديد المعرفة الإدارية كنظرة تفاؤلية لسلسلة من القيم المعرفية الإدارية وفي النهاية فقد توصل الباحثون

إلـــى أنـــه لا زال هـــناك شـــك حول وجود المعرفة الإدارية في الأعمال الحقيقية، ويوجد لدى بعض الباحثين القلق من كون المعرفة الإدارية ضرباً مـــن الخيال، ويرون بأن القيم العملية للمعرفة الإدارية تحتاج للتركيز على المشاكل التي تتطلب حلول سريعة أو عاجلة.

ومـــن هنا يجب تطوير هذه الخاصية للمعرفة الإدارية، ولحسن الحظ فـــإن الأجندة البحثية تحاول الإجابة عن سؤال كيف تعرف؟ ومتى تعرف؟ ومـــاذا تعرف؟ ولماذا نعرف؟، خاصة في بعض البيئات غير المستقرة أو ثابتة.

الفصل الخامس

النتائـــج

عرض خصائص مجتمع الدراسة

تضـــمنت الدراســـة الحالـــية خمسة متغيرات أساسية خاصة بالبيانات الشخصـــية لمجـــتمع الدراســـة هـــي: النوعي الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعـــية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة الكلية. ويوضح الجدول البيانات الخاصة بهذه المتغيرات والتي يمكن وصفها على النحو التالي:

بالنظر إلى الجدول رقم (4) يلاحظ أن عدد الذكور في مجتمع الدراسة (243) مفـــردة وهـــذا يشكل نسبة (95.3%) من مجتمع الدراسة، بينما عدد الإنـــاث (12) مفردة أي ما نسبته (4.7%)، ويلاحظ من هذه الأرقام ارتفاع نسبة الذكور مقارنة مع الإناث وهذا يدل على ارتفاع نسبة الذكور العاملين فـــي الشـــركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب، كما يعطي انطباعاً أن الوظـــائف الإشـــرافية داخـــل هـــذه الشركات تتطلب شخصية قوية تجابه الأخطـــاء والأعطال التي يتسبب بها العاملين دون خجل أو خوف، وقد لا تـــتوفر هـــذه الشخصية لدى المرآة في بيئة جميع العاملين بها من الرجال بالإضافة لكون مجتمع الأردن مجتمع محافظ لا يتقبل عمل المرآة وبخاصة في شركات إنتاجية مختلطة بين الجنسين.

أما فيما يتعلق بالعمر كما هو موضح في الجدول رقم (4)، فقد تبين أنّ أعلى نسبة لفئة عمر (41 فما فوق) سنة شكلت نسبة (30.2%) وبلغ عدد الفئة (77) مشـــرفاً إدارياً، في حين أن هناك ما نسبته (17.6%) من أفراد مجتمع

الدراســـة ضمن الفئة العمرية (25 فما فوق) بعدد مشرفين إداريين (45). وقد أدرجـــت باقي الأعمار ضمن فئات (26-35) سنة (36-40) سنة بنسبة (27.5 %) وبنسبة (24.7%) على التوالي. وهذه الأرقام توضح أن الشركات تحاول أن تضع كبار السن في المهن الإشرافية لدورهم في تعزيز عملية الإشراف ولتقبل صغار السن لدور هؤلاء .

وفـــيما يخـــص الحالـــة الاجتماعية لأفراد مجتمع الدراسة يلاحظ من الجدول (4) أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من المتزوجين حيث بلغ عددهم (206) مشـــرفاً، وبلغـــت نسبتهم (80.8%)، وبلغ عدد غير المتزوجين (49) مشـــرفاً بنســـبة (19.2%). وهـــذا أمر طبيعي لأن ما نسبته (82.4%) يزيد أعمارهم عن (26) سنة فهم بالغالب من المتزوجين.

كمـــا يلاحظ بالنسبة للمؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة من الجدول رقـــم (4) ان غالبيتهم ممن يحملون درجة البكالوريوس (49.4%)، يلي ذلك المشـــرفون الذيـــن يحملون دبلوم كلية مجتمع وهم بذلك يمثلون (31.4%)، وهـــذه الأرقـــام تشير إلى مدى التزام الشركات المساهمة العامة بالشهادة الجامعـــية ولمـــلء شواغر الوظائف الإشرافية، ولزيادة نسبة من يحملون الشهادات الجامعية في المجتمع الأردني.

ويلاحظ من الجدول رقم (4) أن عدد المشرفين الإداريين الذين تراوحت مدة خدمتهم بين (11-15) سنة، كانوا الأكثر تمثيلاً لمفردات مجتمع الدراسة حيـــث بلغت نسبتهم (31%)، يلي ذلك المشرفون الذين تتراوح مدة خدمتهم بيـــن (16-20) ســـنة والتي بلغت نسبتهم (24.3%) ويعني ذلك أن ما نسبته (55.3%) كانـــت خـــبرتهم أكثر من (11) سنة ووجدت الدراسة أن ما نسبته (15.3%) تتراوح مدة خدمتهم بين (6-10) سنوات في حين أن ما نسبته (23.5

%) مــن المشرفين قلت مدة خدمتهم عن (5) سنوات. ويمكن أن يعزى ذلك إلى الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به المشرفون الإداريين في الشركات.

جدول رقم (4)

وصف خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	243	95.3
	أنثى	12	4.7
العمر	25 سنة فما دون	45	17.6
	26 –35 سنة	70	27.5
	36–40 سنة	63	24.7
	41– سنة فما فوق	77	30.2
الحالة الاجتماعية	متزوج	206	80.8
	أعزب	49	19.2
المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	29	11.4
	دبلوم كلية مجتمع	80	31.4
	بكالوريوس	126	49.4
	ماجستير	18	7.1
	دكتوراه	2	0.8
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	60	23.5
	من 6–10 سنوات	39	15.3
	11–15 سنة	79	31
	16–20 سنة	62	24.3
	21 سنة فما فوق	15	5.9

عرض بيانات الدراسة

يتعلق هذا الجزء بعرض بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وذلك ضــمن دلالة القياس من (1–5): حيث أن (2.4 فأدنى) منخفض و(2.5–3.5) متوسط و(3.6 فأعلى) مرتفع.

الإجابـــة عن السؤال الأول: ما هو مستوى المعرفة الإدارية للمشرفين الإداريين للشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب؟

وللـــتعرف علـــى مســـتوى المعـــرفة الإدارية للمشرفين الإداريين في الشـــركات المســـاهمة العامـــة في إقليم الجنوب، فقد قام الباحث باحتساب المتوســـطات الحســـابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات الخمســـة التـــي أجـــاب عليها المبحوثين والمتعلقة بقياس مستوى المعرفة الإدارية للمشرفين الإداريين وكما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مستوى المعرفة الإدارية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	النسبة المئوية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	القدرة الذهنية التي أحتاجها للقيام بإعمال الشركة المستقبلية عالية.	4.31	0.81	1	%86.20	مرتفع
2.	القـــدرة المطلوبـــة على استخدام المهارات الذهنية لتحقيق أهداف الشركة قليلة.	3.082	1.34	5	%61.64	متوسط
3	مهاراتـــي الاجتماعية (كالتعاون) اللازمة في تقدم قرارات الشركة متعددة.	3.99	0.84	4	%79.80	مرتفع
4	قدرتـــي علـــى التكيف ومرونة التفكير ومراعاتي للأفكار الجديدة متعددة .	4.01	0.93	3	%80.20	مرتفع
5	خصائصي المعرفية (كالثقافة، التعلم، التدريب) التي أمتلكها لنجاح الشركة مناسبة.	4.04	0.90	2	%80.80	مرتفع
	المتوسط الحسابي الإجمالي	3.89	0.59	-	%77.80	مرتفع

(*) دلاله القياس : من (1 – 5) : (2.4 فأدنى) منخفض (2.5-3.5) متوسط، (3.6 فأعلى) مرتفع.

يبيـــن الجدول رقم (5) نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات المتعلقة بقياس مستوى المعرفة الإدارية للمشرفين الإداريين، ويتضح من الجدول رقم (5) أن متوسط الإجابات عن

مستوى المعرفة الإدارية للمشرفين الإداريين مرتفع، حيث بلغ (77.80%) وهي نسبة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة رقم (1) " القدرة الذهنية التي أحتاجها للقيام بإعمال الشركة المستقبلية عالية" المركز الأول من بين هذه المستويات بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وبأهمية نسبية (86.20%)، وهذه دلالة على أهمية هذه الخاصية لدى المبحوثين، يلي ذلك في الأهمية النسبية على التوالي ،الفقرة رقم (5) خصائصي المعرفية (كالثقافة،التعلم،التدريب) التي أمتلكها لنجاح الشركة مناسبة." بمتوسط حسابي (4.04) وبأهمية نسبية (80.80%)، والفقرة رقم (4) "قدرتي على التكيّف ومرونة التفكير ومراعاتي للأفكار الجديدة متعددة. " بمتوسط حسابي (4.01) وبأهمية نسبية (80.20 %)، والفقرة رقم (3) " المهارات الاجتماعية (كالتعاون) اللازمة في تقدم قرارات الشركة متعددة " بمتوسط حسابي (3.99) وبأهمية نسبية (79.80%)، والفقرة (2) "القدرة المطلوبة على استخدام المهارات الذهنية لتحقيق أهداف الشركة قليلة" بمتوسط حسابي (3.082) وبأهمية نسبية (61.64%) على المقياس الخماسي، وهذا يدل على أن تصورات المبحوثين لمستوى المعرفة الإدارية للمشرفين الإداريين جاءت بدرجة متوسط مرتفع. ويعزو الباحث ارتفاع مستوى المعرفة الإدارية إلى إدراك المشرفين لأهمية القدرات الذهنية في العمل الإشرافي، وهذا يعود لكون (49.4%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية، لديهم قدرات ذهنية نمت خلال دراستهم الجامعية، وخبرات اكتسبوها من خلال عملهم في الشركات.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى إدراك المشرفين الإداريين لظروف شركاتهم؟

وللتعرف على مستوى إدراك المشرفين الإداريين لظروف الشركات في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم، فقد قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجاباتهم وكما هو في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مستوى إدراك المشرفين لظروف شركاتهم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	النسبة المئوية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6	أعطي عملية تحليل المؤثرات الخارجية (التنافس، التعامل مع المنظمات المتشابهة) كثير من الاهتمام	3.94	0.91	2	%78.80	مرتفع
7	أرسم تصوراتي عن الإحداث مهتدياً بأهداف الشركة وأعمالي الإدارية .	4.09	0.82	1	%81.80	مرتفع
8	أتقدم بالاقتراحات عن الأحداث الجديدة معتمداً على قراراتي السابقة.	3.81	1.04	3	%76.20	مرتفع
	المتوسط الحسابي الإجمالي	3.95	0.65	–	%79.00	مرتفع

يبين الجدول رقم (6) نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على مستوى إدراك المشرفين الإداريين، ويتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الكلي لمستوى إدراك المشرفين الإداريين لظروف شركاتهم مرتفع ، حيث بلغ (3.95) وبأهمية نسبية (79%) على المقياس الخماسي. وقد احتلت الفقرة

رقم (7) " أرسم تصوراتي عن الإحداث مهتدياً بأهداف الشركة وأعمالي الإدارية " المركز الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وبأهمية نسبية (81.80%)، وهذه دلالة على أهمية هذه الخاصية لدى المشرفين المبحوثين يلي ذلك في الأهمية النسبية على التوالي ، الفقرة رقم (6) "أعطي عملية تحليل المؤثرات الخارجية (التنافس، التعامل مع المنظمات المتشابهة) كثير من الاهتمام." بمتوسط حسابي (3.94) وبأهمية نسبية (78.80%)، والفقرة (8) "أتقدم بالاقتراحات عن الأحداث الجديدة معتمداً على قراراتي السابقة " بمتوسط حسابي (3.81) وبأهمية نسبية (76.20%) على المقياس الخماسي، ويعزو الباحث ارتفاع مستوى إدراك المشرفين لظروف شركاتهم إلى معرفتهم بأهداف الشركة وأعمالهم الإدارية، وبخاصة أن ما نسبته (61.2%) من مجتمع الدراسة تزيد خبرتهم عن(11) عام، وهذا ما يزيد من قدرتهم الذاتية على فهم ظروف الشركة التي يعملون بها.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب؟

وللتعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم، فقد قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجاباتهم كما هو في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات القيم التنظيمية السائدة لدى المشرفين الإداريين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	النسبة المئوية	المستوي بالنسبة للمتوسط الحسابي
9	أتصرف بطريقة تبين أنني في موقع المسؤولية.	3.79	1.11	3	%75.80	مرتفع
10	أحافظ على استمرارية أعمال الشركة.	3.83	0.94	1	%76.60	مرتفع
11	الأداء هـو المعيار الأساسي لتقيمي كمشرف.	3.82	1.15	2	%76.40	مرتفع
12	يتم مكافأتي على الأعمال التي تساعد على نجاح الشركة.	3.51	1.17	9	%70.20	مرتفع
13	أقـــوم بالتخطـــيط الجـــيد للمستقبل.	3.64	1.036	4	%72.80	مرتفع
14	أبلغ بقرارات الإدارة العليا في الشركة بشكل فعال وسريع.	3.52	1.11	8	%70.40	مرتفع
15	أمـــنح العاملين فرصة عادلة لســماع شكاويهم عندما تنشأ خلافات.	3.19	1.26	11	%63.80	متوسط
16	أهـــتم بتطبـــيق العـــدل فـــي الشركة.	3.63	1.05	6	%72.60	مرتفع
17	اســـتخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة مستمرة.	3.54	0.93	7	%70.80	مرتفع
18	أرتـــبط مع العاملين بوحدات العمل ارتباطاً شديداً.	3.48	1.09	10	%69.60	متوسط
19	ألـــتزم بالإجراءات والقوانين المعمول بها في الشركة.	3.09	1.17	12	%61.80	متوسط
20	أنفـــذ الأعمال ضمن الأنظمة والإجراءات المعمول بها في الشركة.	3.55	1.25	5	%71	مرتفع
	المتوسط الحسابي الإجمالي	3.54	0.60	–	%70.90	مرتفع

يبيـــن الجدول رقم (7) نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعـــيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على القيم التنظيمية السائدة

لــدى المشرفين الإداريين، ويتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الكلي للقيم التنظيمية السائدة لدى المشرفين الإداريين مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحســابي (3.54) وبأهمــية نســبية (70.90%) على المقياس الخماسي. وقد احتلــت الفقــرة رقم (10) "أحافظ على استمرارية أعمال الشركة " المركز الأول مــن بيــن هــذه القيم بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وبأهمية نسبية (76.60%) علــى المقــياس الخماســي، يلي ذلك في الأهمية النسبية على التوالــي، "الأداء هو المعيار الأساسي لتقييمي كمشرف." بمتوسط حسابي (3.82) وبأهمية نسبية (76.40 %) على المقياس الخماسي، "أتصرف بطريقة تبيــن أننــي في موقع المسؤولية " بمتوسط حسابي (3.79) وبأهمية نسبية (75.80%) علــى المقــياس الخماسي،أقوم بالتخطيط الجيد للمستقبل، وأهتم بتطبــيق العــدل فــي الشركة، وأستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة مستمرة، وأبلغ بقرارات الإدارة العليا في هذه الشركة بشكل فعّال وسريع، يــتم مكافأتي على الأعمال التي تساعد على نجاح الشركة في حين جاءت الفقــرة (20)" أنفــذ الأعمــال ضمن الأنظمة والإجراءات المعمول بها في الشــركة" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي(3.55) وبأهمية نسبية (71%) على المقياس الخماسي، في حين جاءت الفقرات (18، 15، 19) بدرجات متوسطة وبمتوسطات حسابية (3.48، 3.19، 3.09) على التوالي وبأهمية نسبية (69.8%، 63.8%، 61.8%) وهــذا يــدل على أن تصورات المبحوثين للقيم التنظيمية الســائدة لدى المشرفين الإداريين جاءت بدرجة مرتفعة ويعود ارتفاع هذه القيم إلى تشجيع الإدارة العليا على وجود هذه القيم بين المشرفين الإداريين لخلق جو من التنافس بين هؤلاء المشرفين في سبيل تحقيق مستوى مرتفع من الإنجاز.

الإجابة عن السؤال الرابع: ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب؟

وللتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى للمشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم ، قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على مستوى درجة الإبداع الإداري للمشرفين الإداريين وكما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الإبداع الإداري للمشرفين الإداريين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	النسبة المئوية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
21	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً	3.59	1.08	9	%71.80	مرتفع
22	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة.	3.49	1.09	11	%69.80	متوسط
23	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	3.90	0.87	3	%78.00	مرتفع
24	أناقش علناً ترقيتي مع الرئيس المباشر	3.33	1.21	12	%66.60	متوسط
25	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين	3.49	1.09	10	%69.80	متوسط
26	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	3.69	0.95	6	%73.80	مرتفع
27	أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	3.29	1.20	13	%65.80	متوسط
28	أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية	2.68	1.28	14	%53.60	متوسط
29	أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	2.77	1.32	15	%55.40	متوسط
30	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المنظمة	3.65	0.98	8	%73.00	مرتفع
31	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص	3.82	0.96	5	%76.40	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	النسبة المئوية	المستوي بالنسبة للمتوسط الحسابي
	العاملين في مؤسسات أخرى					
32	أستعين بعلاقاتي الشخصية من أجل الحصول على الأعمال والمعلومات التي أرغب فيها .	3.65	1.02	7	%73.00	مرتفع
33	أشجع الأفراد بالابتعاد عن الإجراءات المعقدة .	3.84	1.05	4	%76.80	مرتفع
34	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين .	4.18	0.76	1	%83.60	مرتفع
35	أمتلك قدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين	3.90	1.02	2	%78.00	مرتفع
	المتوسط الحسابي الإجمالي	3.55	0.53	-	%71.00	مرتفع

يبين الجدول رقم (8) نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على مستوى الإبداع الإداري للمشرفين الإداريين، ويتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الكلي لمستوى السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين مرتفع، حيث بلغ (3.55) وبأهمية نسبية (71.00%) على المقياس الخماسي، وقد احتلت الفقرة رقم (34) " أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين. " المركز الأول من بين هذه القيم بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وبأهمية نسبية (83.60 %) على المقياس الخماسي، يلي ذلك في الأهمية النسبية على التوالي، "أمتلك قدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين." بمتوسط حسابي (3.90) وبأهمية نسبية (78%) على المقياس الخماسي، "وأحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها. " بمتوسط حسابي (3.90) وبأهمية نسبية (78%) على المقياس الخماسي، "وأشجع الأفراد بالابتعاد عن الإجراءات المعقدة"، "وأطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات أخرى"، وأقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل، "وأستعين بعلاقاتي الشخصية

مــن أجــل الحصول على الأعمال والمعلومات التي أرغب فيها"، "وأبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المنظمة"، في حين جــاءت الفقرات (28، 29) بأقل متوسط حسابي بين فقرات هذا البعد وهما" أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية" "أميل إلى القيام بأعمــال ذات مخاطــرة عالية" بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي لهما على التوالــي(2.68، 2.77) وبأهمــية نســبية (53.60%، 55.40%) علــى المقياس الخماســي. ويعــزو الباحث ارتفاع مستوى الإبداع بشكل عام إلى اهتمام المشرفين بتشجيع المقترحات المقدمة من الآخرين والقدرة على التعامل مع الأفــراد المبدعيــن، وكذلــك محاولة المشرفين تبني المشاكل بهدف حلها وتطبــيق أســاليب وطــرق عمل جديدة، حيث ذلك يعمل على زيادة تبني الإبداع، في حين تقف المخاطرة حاجزاً أمام هذا التبني.

الإجابــة عــن السؤال الخامس: ما هي معوقات الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب؟

وللــتعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشــركات المســاهمة العامة في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم، فقد قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على معوقات الإبداع الإداري وكما هو موضح في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9)

معوقات الإبداع الإداري في الشركات المساهمة في أقليم الجنوب مرتبةً حسب أهميتها

الترتيب	اسم المعوق	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
1	غياب جو الحرية	3.51	%70.20
2	الخوف من الفشل	3.20	%64.00
3	الإفراط في مكافأة النجاح	3.16	63.20
4	الاعتماد المفرط على الخبراء	3.13	%62.60
5	المناخ التنظيمي	1.93	%39.6
6	عدم التشجيع من الشركة	1.42	%28.40
7	غياب الدوافع الداخلية للإبداع	0.95	%.19

* يعتبر معوق (3) فما فوق

يبيـن الجـدول السـابق رقم (9) ترتيب معوقات الإبداع الإداري في الشركات المساهمة العامة، حيث وجدت الدراسة أن غياب الدوافع الداخلية وعـدم التشـجيع من الشركة والمناخ التنظيمي لا تشكل معوقات للإبداع الإداري ويعـود ذلك إلى أن الإبداع شيء داخلي لدى الفرد وأن الشركات تشجع على الإبداع والمناخ التنظيمي وهو مناخ إيجابي للعمليات الإبداعية.

أما بالنسبة للمعوقات فقد تمثلت بـ (غياب جو الحرية، والخوف من الفشل، والإفراط في مكافأة النجاح، والاعتماد المفرط على الخبراء)، حيث كـان غـياب جو الحرية أكثرها معوقاً للإبداع بمتوسط (3.51) وهذا يمكن تفسـيره بعـدم قدرة المشرفين الإداريين التعبير عن افكارهم خوفاً من أن تتعارض مع وجهة نظر الإدارة وبالتالي انتقادهم.

أمـــا بالنســـبة للمعـــوق الثاني (الخوف من الفشل) بمتوسط حسابي (3.20) فيعزو الباحث ذلك أن العقاب الذي يقع بعد محاولة الإبداع الفاشلة يفـــوق العقاب في حالة عدم القيام بأي محاولة لعمل أي شيء، ولذلك فأن المشرفين يختارون السبل التي تجنبهم الوقوع تحت طائلة العقاب.

أما بالنسبة للمعوق الثالث والمتمثل بـــ(الإفراط في مكافأة النجاح) كأحد معوقـــات الإبـــداع الإداري فـــي الشـــركات المساهمة حيث بلغ المتوسط الحســـابي (3.16)، وهذا يعني أن الإفراط في مكافأة المشرفين الذين تنجح اقتراحاتهم تعد سبباً من أسباب إعاقة الإبداع الإداري وذلك بسبب تركيزهم على المكافأة أكثر من الإبداع نفسه.

أمـــا المعـــوق الـــرابع من معوقات الإبداع الإداري حسب وجهة نظر المشرفين فيتمثل في معوق (الاعتماد المفرط على الخبراء) بمتوسط (3.13) ويمكـــن تفســـير ذلك بالنظرة إلى الخبراء الخارجيين كأنهم مخلصون وهم الخـــبراء المختصـــون الوحـــيدون في عمليات دراسة المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها وبالتالي يقلل من مشاركتهم في تقديم الحلول مما يؤدي إلى إعاقة أفراد الشركة نفسها.

اختبار فرضيات الدراسة

لاختـــبار فرضيات الدراسة، قامت الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البســـيط مستخدمه النظام الإحصائي (SPSS)، على مستوى ثقة (95%) أي بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى المعرفة وبين الإبداع الإداري.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر مستوى المعرفة في الابداع الإداري

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموعة المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1	13.492	13.492	*58.970	0.000
الخطأ	253	57.885	0.229		
الكلي	254	71.377			

* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ($0.0001 \geq \alpha$)

معامل التحديد (R^2)= 0.189

معامل الارتباط (R) = 0.435

تـــم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار البسيط، ويلاحظ من الجدول أعلاه للنتائج أن قيمة (F لمحسوبة = 58.970). ونلاحظ أن مستوى الدلالـــة (0.000) وهـــو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). كما أن مســـتوى المعـــرفة يفسر ما مقداره 18.9% من التباين في الإبداع الإداري وذلـــك اعـــتمادا علـــى قيمة معامل التحديد (R^2= 0.189)، كما وبلغت قيمة معـــامل الارتباط(R= 0.435)، وهذا يقتضي رفض الفرضية الصفرية (Ho) وقـــبول الفرضية البديلة (Ha)، والتي تقضي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى المعرفة والإبداع الإداري.

الفرضـــية الثانـــية: لا يوجـــد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدراك المشرفين لظروف شركاتهم وبين الإبداع الإداري.

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر إدراك المشرفين لظروف شركاتهم في الإبداع الإداري

المصدر	درجات الحرية	مجموعة المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1	15.088	15.088	*67.817	0.000
الخطأ	253	56.289	0.222		
الكلي	254	71.377			

* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.0001)$

معامل التحديد (R^2)= 0.211

معامل الارتباط (R) = 0.460

تـــم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار البسيط، وتشير النتائج الإحصـــائية فـــي الجـــدول رقـــم (11) إلى أن قيمة (F المحسوبة = 67.817). ونلاحـــظ أن مســـتوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha \leq 0.05)$. كما أن الإدراك يفسر ما مقداره 21.1% من التباين في الإبداع الإداري وذلـــك اعتمادا على قيمة معامل التحديد $(R^2=0.211)$ وهذا يعني رفـــض الفرضية الصفرية (Ho) وقبول الفرضية البديلة (Ha) والتي تقضي بوجود أثرذو دلالة إحصائية بين الإدراك والإبداع الإداري.

الفرضـــية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وبين الإبداع الإداري.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيم التنظيمية في الأبداع الإداري

المصدر	درجات الحرية	مجموعة المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1	4.313	4.313	*16.270	0.000
الخطأ	253	67.064	0.256		
الكلي	254	71.377			

* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $(0.0001 \geq \alpha)$

معامل التحديد (R^2)= 0.060

معامل الارتباط (R) = 0.246

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار البسيط، ويلاحظ من الجــدول أعلاه للنتائج أن قيمة (F المحســوبة = 16.270). ونلاحظ أن مستوى الدلالـــة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha \geq 0.05)$. كما أن القــيم تفسر ما مقداره 6% من التباين في الإبداع الإداري وذلك اعتمادا علـــى قـــيمة معـــامل التحديد $(R^2 = 0.060)$ وهذا يقتضي رفض الفرضية الصـــفرية (Ho) وقبول الفرضية البديلة (Ha)، والتي تقضي بوجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري.

الفرضـــية الـــرابعة: لا توجـــد فـــروق ذات دلالـــة إحصائية بين مورد المعرفة(الذكاء) وبين الإبداع الإداري.

ويوضـــح الجـــدول رقم(13) نتائج هذا التحليل ويلاحظ لنا أن قيمة (F) المحســوبة لمتغير الذكاء قد بلغت (6.492) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت(2.37) بين درجات حرية(4. 250) ومستوى دلالة (0.000)، وبما أن قـــاعدة القرار هي ترفض الفرضية الصفرية إذا كانت القيمة المحسوبة

أكـــبر مـــن القـــيمة الجدولية نرفض الفرضية الصفرية (Ho)، وعليه فأننا نـــرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل بالفرضية البديلة(Ha) والتي تنص علـــى وجـــود اثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء والإبداع الإداري. وتعزو الدراسة هذا الأثر بين الذكاء والإبداع إلى كون الإبداع قدرة عقلية مرتبط بمستوى الذكاء، حيث أن الإبداع يحتاج إلى نسبة من الذكاء يجب أن تتوفر لـــدى الفـــرد المبدع، وهذا ما يتفق مع العديد من الدراسات النظرية التي ذكـــرت أن المقومـــات العقلـــية والقـــدرة على التفكير هي أحد المقومات الأساســـية للإبـــداع، ومن هذه الدراسات (دراسة أميمة الدهان، 1988)،(الهيجان، 1999)،(عبد المعطي عساف، 1995).

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين لأثر الذكاء في الإبداع الإداري

المتغير	فئات المتغير	المتوســـط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مســـتوى الدلالة
الذكاء	منخفض جداً	3.423	*6.492	2.37	0.000
	منخفض	3.638			
	متوسط	3.368			
	عالي	3.675			
	عالي جداً	3.173			

* ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضـــية الخامســـة: لا توجـــد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المشـــرفين الإداريين للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).

أ- لا توجـــد فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع الاجتماعي والإبداع الإداري.

نلاحـــظ مـــن الجـــدول رقـــم (14) أن قـــيمة (t) المحسوبة بلغت (0.509) وهي أقل من قيمة(t) الجدولية التي بلغت (1.645) وذلك عند مستوى دلالـــة (0.05). ودرجة حرية (1.253)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة بلغ (0.476) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq$ 0.05) وبما أن قاعدة القـــرار هي : تقبل الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل مـــن القـــيمة الجدولـــية وترفض الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحســـوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية (Ho) ، وبهذا فإننا نستدل على أن السلوك الإبداعي التي تحتاجه الشركات المســـاهمة لا يتأثر بعامل الجنس وأن الإبداع في متناول الذكور والإناث معاً.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل اختبار (t) لاختبار الفروق بين النوع الاجتماعي والإبداع الإداري

الجنس	العدد	درجـــات الحرية	المتوســـط الحسابي	قيمة t	مســـتوى الدلالة
ذكر	243	(1.253)	3.55	0.713	0.476
أنثى	12		3.44		

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر والإبداع الإداري.

أمـــا فـــيما يتعلق بهذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين ويبين الجـــدول رقـــم(15) نـــتائج هـــذا التحليل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.12) وهي اكبر من قيمة(F) الجدولية التي بلغت(2.60) عند مستوى دلالة

(0.05). ودرجات حرية (251.3) كما بلغ مستوى الدلالة المحسوبة (0.007) وهـو أقـل من مستوى الدلالة المعتمد (α ≥ 0.05) وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر مـن القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضـية الـبديلة، وهذا يعني أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين العمر والإبـداع الإداري، ويتضح أن الفئة العمرية (41) فما فوق أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية، وقد يكون السبب في ذلك أن من ينتمون إلى هذه الفئة هـم الأعمـار الكبـيرة نسبياً، فهم أقدر على فهم احتياجات الشركة وهم مؤهلـون لشـغل منصب أكثر قرباً من الإدارة العليا ولذلك يبذلون جهوداً مضاعفة في تحقيق الإبداع.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق بين العمر والإبداع الإداري

فئات العمر	العدد	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة F
25 سنة فما دون	45	(251.3)	3.30		
26-35 سنة	70		3.59	4.12	0.007
36-40 سنة	63		3.58		
41 فما فوق	77		3.63		

جـ- لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والإبداع الإداري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين، ويوضح الجدول رقم (16) نتائج هذا التحليل ويتضح لنا أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.91) وهي أقـل مـن القـيمة الجدولية التي بلغت (1.645) وذلك عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (0.05) كما بلغ مستوى الدلالة المحسوبة (0.168) وهو أكبر مـن مستوى الدلالة المعتمد (α ≤ 0.05) وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضـية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية وترفض الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولـية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية (Ho) وبناء عليه لا يوجد اثـر ذو دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب) والسلوك الإبداعي وأن الإبداع الإداري في متناول المتزوجين وغير المتزوجين.

جدول رقم (16)

نتائج اختبار (t) لاختبار الفروق بين الحالة الاجتماعية والإبداع الإداري

فئات الحالة الاجتماعية	العدد	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى دلالة t
متزوج	206	(1.253)	3.57	1.91	0.168
أعزب	49		3.45		

د- لا يوجـد فـروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والإبداع الإداري.

جدول رقم (17) يمثل نتائج الاختبار الإحصائي للمؤهل العلمي وعلاقته بـالإبداع الإداري نلاحـظ من الجدول رقم (17) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (1.11) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (3.37) عند مستوى دلالـة (0.05) ودرجـات حرية (250.4) كما بلغ مستوى الدلالة المحسوبة (0.349) وهـو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α ≤ 0.05)، وبما أن قاعدة

القـــرار هي : تقبل الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل مـــن القـــيمة الجدولية، ونرفض الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحســـوبة أكبر من القيمة الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (Ho) وهـــذا بأنـــه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والإبداع الإداري أي لا يـــتأثر الإبداع الإداري بالمؤهل العلمي، ويمكن تعليل هذه النتـــيجة أن المهام التي يقوم بها المشرفين بالذات لا تختلف بين من يحمل ومن لا يحمل مؤهلاً علمياً.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق بين المؤهل العلمي والإبداع الإداري

فئات المؤهل	العدد	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى دلالة F
ثانوية فما دون	29	(4.250)	3.20		
دبلوم كلية مجتمع	80		3.60		
بكالوريوس	126		3.49	1.11	0.349
ماجستير	18		3.64		
دكتوراه	2		3.67		

جـــ لا توجـــد فـــروق ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة والإبداع الإداري.

أما فيما يتعلق بهذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين ويبين جدول رقم (18) نتائج هذا التحليل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.11) وهي أقل من قـــيمة (F) الجدولية والتي بلغت (2.37) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حـــرية (250.4) كمـــا بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.591) وهو أكبر من مســـتوى الدلالـــة المعـــتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضـــية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية

وترفض الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فأننا نقبل الفرضية العدمية(Ha) ونرفض الفرضية البديلة(Ha) والتـــي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين مدة الخدمة والإبداع الإداري. وتعزو الدراسة عدم وجود اثر بين مدة الخدمة والإبداع بســبب أن الخـــبرة التـــي اكتسبها المشرفين في أعمالهم ما هي إلا خبرة مـــتكررة وروتينية ولا تؤدي إلى إضافات جديدة خاصة بالنسبة للمشرفين فـــي الشـــركات العامة المساهمة، وهذه الخبرة لا تسهم في وجود إبداعات لديهم.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق بين مدة الخدمة والإبداع الإداري

فئات المتغير	العدد	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	60	4.250	3.393		
6-10 سنوات	39		3.432		
11-15 سنة	79		3.532	0.703	0.591
16-20 سنة	62		3.437		
21 سنة فما فوق	15		3.485		

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المشرفين الإداريين للمعرفة الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).

أ- لا توجـــد فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع الاجتماعي والمعرفة الإدارية.

نلاحظ من الجدول رقم (19) إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.029) وهي أقل من قيمة(t) الجدولية التي بلغت (1.645) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) ، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة بلغ (0.304) وهو أكبر مـــن مستوى الدلالة المعتمد (α ≥ 0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضـــية الصـــفرية (Ho) إذا كانـــت القيمة المحسوبة أقل من الجدولية، وتـــرفض الفرضـــية الصـــفرية إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولـــية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة (Ha) وهـــذا يعني أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الجنس والمعرفة الإداريـــة ويمكـــن تعليل ذلك أن المعرفة الإدارية موجودة ومتساوية لدى الجنسين.

جدول رقم(19)

نتائج تحليل اختبار (t) لاختبار الفروق بين الجنس والمعرفة الإدارية

الجنس	العدد	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى دلالة t
ذكر	243	(1.253)	3.58	1.029	0.304
أنثى	12		3.47		

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر والمعرفة الإدارية.

أمـــا فيما يتعلق بهذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين ويبين الجدول رقـــم (20) نـــتائج هذا التحليل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.50) وهي أكـــبر مـــن قيمة (F) الجدولية التي بلغت (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجـــة حرية (3) كما بلغ مستوى الدلالة المحسوبة (0.001) وهو أقل من مســـتوى الدلالـــة المعـــتمد (α ≥ 0.05) وبمـــا أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية،

وترفض الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولـــية، وبالتالـــي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية الـــبديلة (Ha) وهـــذا يعنـــي أنـــه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين العمر والمعـــرفة الإداريـــة، ويتضح من خلال الفئة العمرية (41) فما فوق التي أظهـــرت دلالة إحصائية وذلك كلما كبر الفرد زاد نضجه واهتمامه بالعمل والتصاقه به ومعرفته الإدارية بالعمل واحتياجاته التنظيمية.

جدول رقم (20)

نتائج التباين لاختبار الفروق بين العمر والمعرفة الإدارية

فئات العمر	العدد	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
25 سنة فما فوق	45	(3.253)	3.43	7.50	0.001
26-35 سنة	70		3.52		
36-40 سنة	63		3.56		
41 فما فوق	77		3.72		

جـــــ- لا توجـــد فـــروق ذات دلالـــة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والمعرفة الإدارية.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين ويبين الجدول رقم (21) نتائج هذا التحليل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.50) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (3) كما بلـــغ مستوى الدلالة المحسوبة (0.035) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 \geq \alpha$) وبمـــا أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانـــت القـــيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني أنه

يوجــد اثــر ذو دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والمعرفة الإدارية، ويعــود ذلــك إلى أن معظم المتزوجين هم من كبار السن حيث تجاوزت أعمارهم (41) فما فوق بما أنه ظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمــر والمعــرفة لصـــالح كبار السن ويعني ان هناك تلازماً بين العمر والحالــة الاجتماعية لأن المتزوجين في الغالب من كبار السن، وهم بذلك تكون معرفتهم الإدارية عالية.

جدول رقم (21)

نتائج اختبار (t) لاختبار الفروق بين الحالة الاجتماعية والمعرفة الإدارية

الحالة الاجتماعية	العدد	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة t
متزوج	206	(253.1)	3.60	4.50	0.035
أعزب	49		3.47		

د- لا يوجــد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والمعرفة الإدارية.

فقــد تم استخدام اختبار التباين ونجد من مطالعتنا للنتائج الإحصائية في الجــدول رقم (23) أن قيمة (F) المحسوبة (3.01) أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.01) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية الصفرية (Ho) إذا كانــت القــيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والمعرفة الإدارية، ويمكن

تعليل هذه النتيجة بأن ارتفاع مستوى التأهيل العلمي لشاغلي الوظائف الإشرافية ينمي لديهم القدرات الذهنية التحليلية والتكيف للأحداث الجديدة.

جدول رقم (22)

نتائج التباين لاختبار فروق بين المؤهل العلمي والمعرفة الإدارية

فئات المؤهل	العدد	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
ثانوية فما دون	29	(4.250)	3.25		
دبلوم كلية مجتمع	80		3.57		
بكالوريوس	126		3.53	3.01	0.019
ماجستير	18		3.61		
دكتوراه	2		3.77		

الفصل السادس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي :

1- هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى المعرفة الإدارية والإبداع الإداري لدى المشرفين في الشركات التي تم دراستها، وقد عزت الدراسة ذلك إلى القدرات الذهنية التي تلعب دوراً هاماً في زيادة الإبداع الإداري، حيث أن هذه القدرات إذا توفرت لدى المشرف تعمل على تمكين المنظمة من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل، ويكون هذا التكيف بصورة إبداعية، وبالتالي تعتبر القدرات الذهنية احد مقومات الإبداع الإداري.

2- وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين إدراك المشرفين لظروف شركاتهم والإبداع الإداري وتعزى هذه النتيجة إلى أن زيادة الإدراك تؤدي إلى زيادة المعرفة الإدارية والتي بدورها تؤثر في الإبداع الإداري، حيث تعتقد الدراسة أن للمشرفين تصورات ورغبات في رصد الأحداث البيئية والمواقف غير المألوفة والتهديدات التي تواجه شركاتهم، وهذا يعود إلى شعور المشرفين بالمسؤولية والرغبة في العمل والاهتمام به.

3- وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القيم والإبداع الإداري وفسرت الدراسة ذلك بدور الإدارة العليا في تنمية هذه القيم، على أنها قيم تنظيمية تخدم العملية الإشرافية التي تنتج بوادر إبداعية.

4- تبيـــن وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء والإبداع الإداري وذلك بشكل عملي حيث تم وضع مقياس للذكاء في الاستبانة وخلال مقارنة نتائجه بالإبداع الإداري أثبت الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية بيـــن الذكاء والإبداع الإداري، وهذا ما قد أثبت نظرياً في العديد من الدراســـات (دراسة أميمة الدهان، 1988، عبد المعطي عساف، 1995، عبد الرحمن الهـيجان، 1999) وهــذا ما يثبت أن كل مبدع ذكي وليس العكس، وأن الذكاء سمة من سمات الفرد المبدع (عبد الفتاح، 1995، ص61).

5- وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين متغير العمر والإبداع، وهذا يتوافق مـــع دراســـة كـــل مـــن (أبـــو فارس 1991، والقطاونه 2000، Hank1988، Ramadan1998).

6- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والإبداع الإداري وهذا ما توافق مع دراسة (القطاونه، 2000) وتعارض مع دراسة كل من (أبو فارس 1991، ونادیا أيوب 2000).

7- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين متغير النوع الاجتماعي والإبداع الإداري وقـــد توافق ذلك مع دراسة (القطاونه 2000) واختلف مع دراسة (Ramadan 1998).

8- وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري الذي بلغ ما نسبته (71%) لدى المشـــرفين العامليـــن فـــي الشركات التي شملتها الدراسة وهذا ما قد توصـــلت إلـــيه دراسات أخرى تم إجراؤها على قطاعات أخرى في المملكـــة الأردنية الهاشمية حيث توصلت دراسة (أبو فارس، 1991) إلى وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامـــة الأردنـــية، وفي دراسة (منار القطاونه 2000) توصلت إلى وجود نســـبة مرتفعة من الإبداع لدى المشرفين في الوزارات الأردنية، وقد

يشير ذلك مستوى مرتفع من الإبداع الإداري في العديد من القطاعات في المملكة الأردنية الهاشمية.

9- وجود معوقات للإبداع كان أكثرها معوق (غياب جو الحرية) وفسرت الدراسة ذلك بخوف المشرفين من أن تتعارض أفكارهم مع وجهة نظر الإدارة العليا وبالتالي انتقادهم، في حين أن (غياب الدوافع الداخلية للإبداع لم تمثل عائقاً والذي دل على أن الإبداع شيء داخلي للفرد وهذا ما اتفق مع دراسة (الهيجان، 1999).

10- يحظى مجتمع الدراسة بمستوى عالي من المعرفة تصل نسبته إلى (77.8%)، وهذا يعود إلى أن أكثرهم من كبار السن ومؤهلين علمياً.

11- هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين متغير العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والمعرفة الإدارية لدى المشرفين في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (النوع الاجتماعي) والمعرفة الإدارية.

12- ليس ثمة اثر ذو دلالة إحصائية بين مدة الخدمة والإبداع الإداري، وفسرت الدراسة ذلك بأن مدة الخدمة ليست سوى خبرات قصيرة متراكمة يغلب عليها العمل الروتيني الذي لا يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري وهذا يتفق مع نتائج الدراسة التي أجرتها (منار القطاونه على المشرفين في الوزارات الأردنية، 2000).

13- إن مستوى إدراك المشرفين لظروف شركاتهم هو مستوى مرتفع بلغ (79%)، وهذا الإدراك المرتفع يدفع المشرفين إلى زيادة إبداعهم الإداري في العمل، وهذا يدل على اهتمام المشرفين بتحقيق أهداف الشركة وما يواجهها من مخاطر.

التوصيات

في ضوء النتائج تقترح الدراسة عددا من التوصيات هي :

1- الاستفادة من مقياس الذكاء في عملية اختيار المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة، انطلاقاً من فلسفة مفادها أن المشرف هو الموجه والمرشد للعاملين ولنشاطات الشركة.

2- أن تعمل الشركات المساهمة العامة على تنمية القدرات الذهنية للمشرفين الإداريين من خلال الندوات والدورات التي تتناسب مع طبيعة العملية الإشرافية، لزيادة مستويات المعرفة الإدارية للمشرفين والعاملين وتكثيف هذه الدورات التدريبية عدداً ونوعاً وخاصة بالنسبة للمشرفين.

3- قيام الشركات المساهمة العامة بعمل كراسات ونشرات خاصة إن لم تكن في مستوى المجلات المتخصصة لغرض زيادة ودعم القدرة المعرفية للعاملين، كما ومن الضروري وجود الدليل السنوي للمنظمة الذي يساهم مساهمة فاعلة في زيادة هذه المعرفة من خلال معرفة التطورات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية لهذه الشركات.

4- على الإدارة تشجيع عملية التبادل المعرفي بين المشرفين الإداريين والعاملين في الشركات، لزيادة إدراك العاملين بالمهام الموكولة إليهم ولتعريف المشرفين بإمكانيات العاملين، وأن تكون هناك اجتماعات دورية (كل أسبوعين، أو شهرية) لغرض تعزيز العلاقة والمودة والتعاون بين الطرفين.

5- أن تعمل الإدارة على إزالة المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري داخل الشركة ذلك بتشجيع المشرفين على التخلص من حالات الخوف

والقلـــق التي تعيق إبداعاتهم، وتنمية الدوافع الداخلية لديهم، وذلك عن طريق تبني مبدأ الشفافية في العلاقة بين الإدارة والمشرفين.

6- ضـــرورة تبنـــي الأفـــراد المبدعيـــن وتنمـــية البوادر الإبداعية لديهم وتخصـــيص مـــبالغ مالية لدعم الإبداع في الشركة، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والبوادر الإبداعية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية في الشركة.

7- تأســيس وحــدات تنظيمــية (وحدة التطوير الإداري) في كل شركة للاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة في الإشراف من منطلقات إبداعية، وأن تكـــون مـــزودة بعناصـــر ذات كفـــاءة عالـــية لدعم التطورات والإبداعات الخلاقة التي يقدمها العاملين في الشركة والاستفادة من هذه العناصر لرفع مستوى الشركة والعاملين.

8- ضـــرورة عقـــد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والمشرفين وذلك لإطلاع المشرفين على ما تواجهه الشركة من تغيرات، وضرورة أن يكون هؤلاء المشرفين على إطلاع كامل لكل ما يجري في الشركة من قرارات وتعليمات وأوامر، وأن يكون لهم رأي فيها. وذلك عن طريق وجود ملف أسبوعي لهذه الأوامر يطلع عليه هؤلاء المشرفين ويعلقون عليه كي يكونوا على بينة ما يجري في الشركة.

9- ضـــرورة العمـــل علـــى المواءمة بين العمل الجسدي والعمل الفكري لأهمية التكامل بينهما في العملية الإبداعية.

10- تشـــجيع العاملين في الشركة العامة المساهمة وغيرها من المنظمات الأردنـــية علـــى نشر الأبحاث النظرية والميدانية في مواضيع الإبداع والمعرفة بواسطة مجلة منظمة علمية محكمة.

11- إجــراء المــزيد مــن الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراســة والتي تشكل العلاقة ما بين منظومة المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري.

المراجــع

أ- المراجع العربية

ابن منظور (2002). معجم لسان العرب، دار صادر بيروت، المجلد الثالث.

إبراهيم، عبد الستار (2002). الحكمة الضائعة الإبداع والاضطراب النفسي والمجتمع، سلسلة عالم المعرفة رقم 280، الكويت المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب.

أيوب، ناديا (2002). " العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية "، مجلة الإدارة العامة، المجلد 20، العدد1.

أبو فارس (1991). محمود، الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.

تايه، ذياب، وآخرون (1995). " التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع"، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 17، العدد، 1.

حريم، حسين (1997). السلوك الإبداعي التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم (2002). السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الحسينية، سليم (1998). مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الحسن، راويه (2002). السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

الخفاجي، نعمة (1996). المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

دفلين، كيث (2001). الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، (ترجمة: شادن اليافي)، الطبعة الأولى، الرياض: العبيكان.

الدهان، أميمية (1989). " الإبداع والسلوك الإبداعي في المنظمة"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، العدد 26.

رسول، محمد رسول (2001). المعرفة النقدية: مدخل إلي نظرية المعرفة في الفلسفة، الطبعة الأولى، اربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.

الرازي، محمد (1950). معجم مختار الصحاح، القاهرة.

زيدان، محمود (1989). نظرية المعرفة عند مفكري الإسلام وفلاسفة العرب المعاصرين، بيروت: دار النهضة العربية.

السالم، مؤيد سعيد (1999). " العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشآت صناعية عراقية"، دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد26، عدد1.

السلمي، علي (1997). " الإدارة بالمعرفة"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد20، العدد1.

الشماع، وآخرون (2000). نظرية المنظمة، الطبعة الأولى عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عارف، حسين ناجي (2001). السلوك التنظيمي، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي (1995). " مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة"، مجلة الإداري، مسقط، معهد الإدارة العامة، لسنة (17)، العدد 62.

عساف (1994). عبد المعطي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان: مطابع المؤسسة الصحفية الأردنية.

عبد الفتاح، حافظ (1995). "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات"، مجلة الإداري، مسقط، معهد الإدارة العامة، السنة (17)، العدد 60.

عبد العزيز، تقي (1996). " نقل المعرفة الإدارية إلى الدول النامية"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 8، العدد، 2.

الأعسر، صفاء، (2000). الإبداع في حل المشكلات، القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.

العميان، محمود سلمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العلواني، حسن (2001). " إدارة المعرفة، مفهوم والمداخل النظرية"، المؤتمر الثاني، القاهرة.

غالي، بطرس (1989). مدخل في علم السياسة، الطبعة السابعة، القاهرة:مكتبة الأنجلو المصرية.

فرانسيس، ديفيد ودكوك، مايك (1995).، القيم التنظيمية، (ترجمة: عبد الرحمن الهيجان)، الرياض، الإدارة العامة.

القريوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القطاونه، منار (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.

الطيب، حسن أبشر (1988). "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد59.

المرسي، جمال وإدريس ثابت (2001). السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عمل الإدارة، عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

مخامره، محسن والدهان، أميمة (1988). "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة"، دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 15، العدد الثاني.

معجم الوسيط، (1980). مطابع دار المعارف.

همشري، عمر(1994). "معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن"، دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد21، العدد4.

الهيجان، عبد الرحمن (1999). "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد1.

جريدة (العرب اليوم) (2002). العدد 1989.

التقرير السنوي السابع والثلاثون لعام (1998)، شركة الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة.

التقرير السنوي الأربعون لعام (1996)، شركة البوتاس العربية المساهمة العامة المحدودة، لمجلس الإدارة والبيانات المالية الموحدة.

التقرير السنوي السادس والأربعون لعام (1997)، شركة مصانع الإسمنت الأردنية المساهمة العامة المحدودة.

ب-المراجع الأجنبية

Cohen, B. (1999) "Fostering Innovation in A Large Human Service", Administration in Social Work. Vol. 23.

Davenport, T. and Prusak, L. (1988). Working Knowledge. Cambridge MA : Harvard University Press.

Drucker, Peter. (1985). Innovation and Entrepreneur ship : Practic and Principles, Harper & Row, Newyork, U.S.A.

Ettile, Jhon. E And Robert D. O'keefe (1982). " Innovative Attitudes, Values, and Intention in Organizations". Journal of Management Studies, Vol. 19, No2.

Hank, J.J. (1988). Individualism and Nonconformity A Model of Innovative Behavior, ph. D., Dissertation Abstracts, University of Washington, U.S.A, DAL A 49/05.

Heila, P. (1994) The Creative and Innovative University Library, Ph. D, Dissertation A. B Stracts, University Of Pretoria, South Africa. DAI- A 55/12.

Minsoo, S. and Tony, H. and Ruth A. (2001). "From knowledge theory to Management practice : to Wards an Integrated Approach", In formation processing and Management, . Vol. 37, No. 6.

Nonaka, I. And H. Takeuchi, (1995). The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, (Newyork: Oxford University Press).

Purvis, Russell lee. (1994). "The Effects Of Knowledge Emboldens on The Diffusion and Infusion Of Case Technologies With in Organization", Dissertation Abstracts international, Vol 56 No1.

Ramadan, E. (1998). "Determinants of Innovative Behavior with an Application on Arab Academy for Science, Technology, and Maritime Transport", MBA, Thesis, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, The Advanced Management Institute, Alexandria Egypt, 1998.

Robbins, S. & Decenze A.D, (1998). Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications, Second ed, Prentice-Hall, U.S.A.

Scott, S, and Reoinaid, A (1994). "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation in the Work Place", Academy of Management Journal. Vol. 37, No. 3.

Spence, W.R. (1994). Innovation: The Communication of Change in Ideas, First ed., Chapman Hall, UK, 1994.

Wolfe, R.(1999)."Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Direction", Journal of Management Studies,1994 Vol. 31m No 3.

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد:

الأخوة الإداريين في الشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب بعد التحية والتقدير لأعمالكم الخيرة نرجو منكم التعاون معنا في الإجابة على أسئلة الإستبانة المرفقة لاستعمال متطلبات رسالة ماجستير، علماً إجاباتكم ستعامل بمنتهى السرية والكتمان راجين منكم التعامل مع تلك الأسئلة بغاية الدقة والأمانة والصدق والاهتمام واثقين سلفاً بأراءكم والتي ستكون موضوع اعتزاز وتقدير لما لها من أثر في اختبار فرضيات دراستنا مع أمنياتي لكم بالتوفيق في هذا الميدان.

خالد الغرايبة

الجزء الأول :

1	النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى	
2	العمـــــــر	25 سنه فما دون	26 – 35 سنه	
		36 – 40 سنه	41 فما فوق	
3	الحالة الاجتماعية	متزوج	اعزب	
4	المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	دبلوم كلية مجتمع	
		بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
5	عدد سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	من 6 – 10سنوات	
		من 11 – 15سنه	16 – 20 سنه	21 فما فوق

الجزء الثاني

المعرفة الإدارية: تعني العمليات العقلية المكونة لتكوين المعرفة وهي تنطلق من فلسفة مفادها (المشرفين الإداريين يمثلون العقل المدبر والموجه للشركة والمتحكم في مجال عملها الحالي والمستقبلي):

أولاً: الذكاء

يرجى اختيار صفة واحدة تعتقد أنها أكثر وصفاً لنفسك من كل [(أ) أو (ب)] في الفقرات الثلاث عشرة التالية:

1-	أ- متعاون	ب- مبدع
2-	أ-ودي	ب- مرح
3-	أ- حازم	ب- شجاع
4-	أ- مجّد	ب- عملي
5-	أ- مدبر	ب- قوي الحجة
6-	أ- متوقد الذهن	ب- متروي
7-	أ- عطوف	ب- ممازح
8-	أ- مقدام	ب- عقلاني
9-	أ- أصيل	ب- هادي
10-	أ- اجتماعي	ب- رزين
11-	أ- لطيف	ب- متواضع
12-	أ- متحمل المسؤولية	ب- يُعَول عليه
13-	أ-خصب الخيال	ب- مسيطر على الذات

المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (×) في المكان الذي يناسب اختيارك:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-القدرة الذهنية التي أحتاجها للقيام بإعمال الشركة المستقبلية عالية.					
2-القدرة المطلوبة على استخدام المهارات الذهنية لتحقيق أهداف الشركة قليلة.					
3-المهارات الاجتماعية (كالتعاون) اللازمة في تقدم قرارات الشركة متعددة.					
4-قدرتي على التكيف ومرونة التفكير ومراعاتي للأفكار الجديدة متعددة .					
5-خصائصي المعرفية (كالثقافة ، التعلم ، التدريب) التي أمتلكها لنجاح الشركة مناسبة.					
6-أعطي عملية تحليل المؤثرات الخارجية (التنافس ، التعامل مع المنظمات المتشابهة) كثير من الاهتمام .					
7-أرسم تصوراتي عن الإحداث مهتدياً بأهداف الشركة وأعمالي الإدارية .					
8-اتقدم بالاقتراحات عن الأحداث الجديدة معتمداً على قراراتي السابقة .					
9-أتصرف بطريقة تبين أنني في موقع المسؤولية.					
10- أحافظ على استمرارية أعمال المنظمة.					
11-الأداء هو المعيار الأساسي لتقييمي كمشرف.					
12 -يتم مكافأتي على الأعمال التي تساعد نجاح المنظمة.					
13-أقوم بالتخطيط الجيد للمستقبل.					
14-أبلغ بقرارات الإدارة العليا في الشركة بشكل فعال وسريع.					
15-امنح العاملين فرصة عادلة لسماع شكاويهم عندما تنشأ خلافات.					
16-أهتم بتطبيق العدل في الشركة.					
17-أستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة مستمرة.					
18-ارتبط مع العاملين بوحدات العمل ارتباطاً شديداً.					
19-التزم بالإجراءات والقوانين المعمول بها في الشركة.					
20-أنفذ الأعمال ضمن الأنظمة والإجراءات المعمول بها في					

يتبع ...

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الشركة.					
21-أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً					
22-أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة.					
23-أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
24-أناقش علناً ترقيتي مع الرئيس المباشر					
25-أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين					
26-أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل					
27-أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					
28-أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية					
29-أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية					
30-أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المنظمة					
31-أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات أخرى					
32- أستعين بعلاقاتي الشخصية من أجل الحصول على الأعمال والمعلومات.التي أرغب فيها.					
33- أشجع الأفراد بالابتعاد عن الإجراءات المعقدة.					
34-أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.					
35-أمتلك قدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين					
36-الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحياناً في إقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.					
37-في هذه الشركة يتوقعون منّا النجاح دائماً وبالتالي فإنه لا مكان للمحاولات الخاطئة.					
38-أشعر أن هناك دافعاً يدفعني دائماً إلى أن أتقدم بمقترحات أو آراء جديدة في هذه الشركة.					
39-أشعر بالرضا عندما أتقدم بفكرة أو مقترح ويقبل من قبل الإدارة					
40-أشعر بالارتياح في التعبير عن أفكاري حتى لو كانت					

يتبع ....

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تتعارض مع وجهة نظر الإدارة.					
41-أتردد في مناقشة رؤوسائي للأساليب المتبعة في العمل إذا شعرت أنها لا تخدم الشركة.					
42-أشجع الموظفون بهذه الشركة على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة ابداعية.					
43- تشـجع هذه الشركة موظفيها على إظهار أفضل ما لديهم فيما يختص بالآراء والمقترحات الجديدة.					
44-أعتقد أن أكثر ما يعيق الإبداع في هذه الشركة هو المبالغة الزائدة في مكافأة الأشخاص الذين تُقبل اقتراحاتهم.					
45-أعتقد أن الإبداع يتوقف على حجم المكافأة التي تقدمها الشركة للأفراد المبدعين					
46-يُنظر إلى الخبير في هذه الشركة على أنه الشخص الوحيد القادر على حل المشكلات					
47-لكي تقبل أراؤك ومقترحاتك في هذه الشركة ينبغي أن تكون خبيراً.					
48-المناخ السائد في الشركة يشجع على تنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد					

ملحق رقم (2)

يبين الشركات وعدد المشرفين الإداريين.

الشـــــركة	مدير عام	مساعد مدير	مدراء دوائر	رؤساء اقسام	المجموع
الفوسفات					
أ- منجم الابيض	1	4	5	26	216
منجم الشيدية	1	4	3	92	
منجم الحسا	1	3	5	27	
المجمع الصناعي	1	9	5	30	
البوتاس	1	3	16	60	80
الاسمنت (الرشادية)	1	3	13	15	32
ملح الصافي	1	1	3	1	6
المجموع	7	27	50	251	335
المجموع الكلي		335			

ملحق رقم (3)

قيـــاس الذكـــاء

الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
الصفة	ب	ب	أ	ب	ب	أ	أ	ب	ب	ب	أ	أ	أ
الدرجة	4	2	2	1	2	2	2	4	2	1	1	3	1